



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Marta Valentová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Marta Valentová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Helena Hanušová, CSc.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě teoretických poznatků, provedených analýz a šetření získat informace, nezbytné pro zpracování podnikatelského záměru.

Doporučenými postupy bude zpracován podnikatelský plán, tak aby poskytl pravdivý a přesvědčivý přehled o možnostech a podmínkách realizace, očekávaných nákladech a výnosech podnikatelského projektu.

Základní literární prameny:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HRADECKÝ, M. a M. KONEČNÝ, Kalkulace pro podnikatele. Praha: Prospektrum, 2003. 156 s. ISBN 80-7175-119-7.

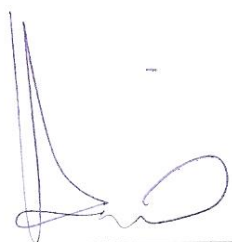
KORÁB, V., PETERKA, J. a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press,a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, P. Marketing Management. 12. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4.

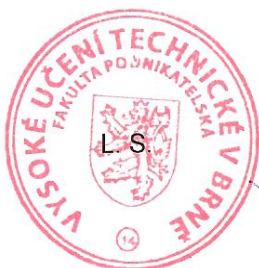
SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P. a T. ORLÍK, Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 200s. ISBN 978-80-247- 4103-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na vytvoření návrhu realizace podnikatelského záměru pro rozvoj malé firmy. Tato práce se skládá ze tří hlavních částí. Teoretická část obsahuje definice pojmů tvořící strukturu podnikatelského záměru a definice jednotlivých analýz. V analytické části je vypracována komplexní analýza současného stavu firmy. Poslední část se zabývá vypracováním konkrétního návrhu realizace podnikatelského záměru, který směřuje k rozvoji podniku.

Abstract

The diploma thesis is focused on creation of a proposal for the realization of a business plan for development of a small company. The thesis consists of three main parts. The theoretical part contains definitions of terms forming the structure of the business plan and definitions of individual analysis. In the analytical part, there is elaborated complex analysis of the current state of the company. The last part deals with creating the concrete proposal for the realization of the business plan which is aimed at development of the company.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, rozpočet, rozvoj, SWOT analýza, finanční plán, kalkulace, hodnocení investice

Key words

Business plan, budget, development, SWOT analysis, financial plan, calculation, evaluation of investment

Bibliografická citace

VALENTOVÁ, M. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 82 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 17. května 2017

.....
Bc. Marta Valentová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné rady a pomoc při vypracovávání diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala rodině a partnerovi za jejich podporu a také podniku za poskytnuté materiály a informace.

Obsah

ÚVOD	10
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	12
1.1 Podnikatelský záměr	12
1.2 Podnikatelský plán	12
1.3 Požadavky na podnikatelský plán	13
1.4 Struktura podnikatelského plánu	14
1.5 Řízení rizik	18
1.5.1 Lewinův model	18
1.6 Obecné metody	19
1.7 Analytické nástroje	21
1.7.1 Porterův model pěti konkurenčních sil	21
1.7.2 model McKinsey 7S	23
1.7.3 SWOT analýza	24
1.8 Financování podnikání	26
1.9 Náklady	29
1.10 Rozpočty	33
2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	34
2.1 Popis podniku	34
2.2 Organizační struktura podniku BRISK	36
2.3 Analýza prostředí, konkurence a okolí	37
2.3.1 Analýza tržeb a výsledky hospodaření po zdanění v podniku BRISK	37
2.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	38
2.3.3 model McKinsey 7S	43
2.3.4 SWOT analýza	45
3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	47
3.1 Výrobní plán	49
3.2 Marketingový plán	50
3.3 Analýza stroje	51
3.4 Finanční plán	53
3.5 Analýza rizik	64

3.5.1	Ohodnocení rizik.....	65
3.5.2	Opatření ke snižování rizik	67
3.6	Harmonogram realizace	71
ZÁVĚR		76
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		77
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....		80
SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK.....		81
SEZNAM PŘÍLOH.....		82

ÚVOD

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského záměru rozvoje podniku. Téma této práce bylo stanoveno na základě několikaleté spolupráce s firmou BRISK, výrobní družstvo a mělo by pomoci podniku v dalším možném rozvoji. Podnik se zaměřuje na výrobky potahované kartonáže, reklamní výseky a expediční kartony s možností potisku. Vedení podniku mi umožňuje získávat veškeré informace o podniku, které budou sloužit jako podklady k této práci.

Cíle diplomové práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě teoretických východisek, analýz a zjištěných informací zhotovit podnikatelský záměr. Dílčím cílem je vyhodnocení současné situace podniku, nalezení příležitostí a posouzení možností zlepšení pozice na trhu prostřednictvím investic do rozšíření výroby podniku. Ze zjištěných dat a informací z analýz, které budou obsaženy v analytické části, bude úkolem navrhnout jednotlivé části projektu, který se bude zabývat rozvojem podniku BRISK. Součástí bude také kompletní finanční plán tohoto projektu. Dalším cílem bude identifikace a ohodnocení jednotlivých rizik působících na tento projekt a vytvoření opatření k jejich snižování. Následujícím cílem bude vytvořit harmonogram realizace daného podnikatelského záměru.

Použité metody a postupy zpracování

Diplomová práce je založena na studiu odborné literatury i legislativy. Použitými metodami bude sběr a analýza dat z účetních výkazů a vnitřní dokumentace podniku spolu s ekonomickými výpočty. Ve své diplomové práci použiji obecné i specifické

metody. Do obecných metod budou zařazeny analýzy, syntézy a modelování, do specifických metod Porterův model pěti konkurenčních sil, Model McKinsey 7S, SWOT analýza a Lewinův model.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V teoretické části diplomové práce jsou popsány informace o tvorbě a způsobu vypracování podnikatelského záměru. Po uvedení podnikatelského plánu jsou uvedeny potřebné analýzy.

1.1 Podnikatelský záměr

Plánování provádí dennodenně každý člověk. Jeho podstatou bývá automatické jednání vedoucí k určitému cíli. Plánování v oblasti podnikání bývá mnohem složitější a komplikovanější, a proto vyžaduje velkou přípravu a klade důraz na detaily.

Záměr lze dle odborné literatury chápat jako to, na čem lze vydělat peníze, a tedy ho můžeme chápat jako myšlenku, na základě které lze získat finanční prostředky. [1]

1.2 Podnikatelský plán

V odborné literatuře nacházíme spoustu definic podnikatelského plánu. Podnik si tento plán stanovuje dle svého oboru podnikání a zaměření na trhu. Je to vnitřní strategický dokument, který slouží ke dvěma účelům. Jedním z nich je řízení podniků či projektů, druhým je uplatnění při financování projektů cizím kapitálem a přesvědčení investorů o výhodnosti daného projektu.

Při vytváření podnikatelského plánu bychom si měli položit otázky, zda je plán srozumitelný a jednoduchý, zda jsou cíle jasně měřitelné a specifikované. [1]

Podnikatelský plán dle Korába a kolektivu můžeme chápat jako:

„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny vnější a vnitřní faktory související se založením a chodem podniku.“ [1, str. 11]

1.3 Požadavky na podnikatelský plán

Při zpracovávání podnikatelského plánu jsou stanoveny požadavky. Jejich dodržování je předpokladem ke kvalitně zpracovanému projektu.

Plán by měl splňovat tyto požadavky:

- Přehlednost
 - Podnikatel, investor nebo čtenář bude schopen daný plán lépe pochopit a také se v něm orientovat
 - Důležité je uvést vysvětlení ke složitějším a odbornějším výrazům a zjistit, zda tomu daná osoba rozumí
- Stručnost
 - Plán by neměl být dlouhý text, který se snaží zakrývat důležitá fakta
 - Plán by neměl zajít do přílišných detailů, tyto detaily se vkládají do příloh
- Realističnost a věrohodnost
 - Uvedená data musí být reálná a pravdivá
- Zaměření na budoucnost
 - Plán by se měl zaměřovat na vývoj a možné postavení podniku nebo projektu v budoucnosti
- Logika
 - Plán by měl mít logické uspořádání a pravdivost svých prohlášení podložen fakty
 - Data a tvrzení si nesmí nikdy odporovat
- Přesvědčivost
 - Cílem každého plánu je přesvědčení investorů o úspěchu daného plánu (silné stránky a úspěšné vedení podniku)
 - Každé své prohlášení máme mít podloženo pravdivými daty, ekonomickými výpočty a důležitými čísly

- Neměli bychom zastírat rizika projektu a slabá místa
 - Důležité je připomenout schopnosti vedení společnosti a výhody projektu oproti konkurenci
 - Podstatné je prokázat, že podnik je schopen hradit své závazky
- Propracovanost
- Úspěšnost projektu zvyšuje kvalitní navržení a zpracování plánu po formální stránce [2]

1.4 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán se sestavuje dle potřeb daného podniku. Každý podnikatelský plán by měl však obsahovat určitou strukturu. Důležitými otázkami, které bychom si měli položit při sestavování plánu, jsou: Komu bude záměr sloužit? Jedná se o rozvoj nebo záchranu podniku? Kdo bude náš zákazník? Jaké zdroje financování budeme potřebovat k uskutečnění projektu? [1]

Základní struktura podnikatelského plánu by se podle Korába a kolektivu měla skládat z následujících částí:

- titulní strana,
- exekutivní souhrn,
- popis podniku,
- analýza prostředí,
- výrobní plán,
- marketingový plán,
- organizační plán,
- hodnocení rizik,
- finanční plán,
- přílohy. [1]

Titulní strana

Můžeme ji definovat jako stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Uvádějí se zde informace o podniku, jako například název, sídlo, jméno podnikatele, kontakty, identifikační číslo organizace dále jako IČO, povaha podnikání, způsob financování, datum zápisu do obchodního rejstříku. [1]

Exekutivní souhrn

Ve většině případů se sestavuje až po sestavení podnikatelského plánu. Tato část by měla stručně rekapitulovat nejdůležitější informace a prohlášení.

„Exekutivní souhrn je v podstatě extrakt, stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu – hlavní myšlenka podnikatelského plánu, silné stránky, očekávání, stručné tabulky finančního plánu – výhledu na několik let. Cílem exekutivního souhrnu je ve čtenáři vzbudit zvědavost, aby pokračoval ve čtení celého dokumentu.“ [1, str. 36]

Tato část dokumentu je pro investory nejatraktivnější a nejdůležitější. Na základě tohoto souhrnu se investor rozhoduje, zda investuje své finanční prostředky do podniku.

Popis podniku

Při sepisování podnikatelského plánu pro vnitřní účely podniku je nepotřebné zapisovat do plánu údaje o podniku, které jsou všem známy. Pro investora je však velmi důležitá přehlednost základních informací o podniku, jako jsou podrobný popis podniku, sídlo, jmění podniku, historie, významné události a v neposlední řadě také velikost podniku. Důležité je uvést strategii podniku, cíle a způsoby, jakým jich bude dosaženo. [1]

Analýza prostředí

Analýzování je významné pro každý podnikatelský plán. Analýzu prostředí můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. Analyzovat prostředí je pro podnik důležité proto, aby mohl reagovat na změny v okolí, aby věděl, jaká je jeho pozice v prostředí a mohl vytvářet budoucí strategii podniku. Podrobněji se budu analýzami zabývat v další kapitole. [1]

Výrobní plán

V této části by měl být rozepsán veškerý výrobní proces. Je nezbytné popisovat potřebné stroje a zařízení, materiály k výrobě i dodavatele. V plánu se podnikatel zmiňuje, proč nakupuje určité komponenty a od koho. V případě, že je podnik nevýrobní, nadále budeme tuto část nazývat „obchodním plánem“. Obchodní plán bude například zahrnovat informace o nákupu, dodavatelích a skladech. Pokud podnik nabízí služby, bude zde uvádět popis celého procesu poskytované služby. Ve výrobním plánu je vhodné uvést konkurenceschopnost produktu nebo služby. Může prokázat získané certifikáty a ocenění. [1]

Marketingový plán

Je to jedna z nejdůležitějších částí plánu. Při zakládání podniku se vypracovává tzv. marketingový mix čili 4P.

Marketingový mix rozvíjí tyto 4 nástroje:

- produkt,
- cena,
- distribuce a místo prodeje,
- propagace.

Definujeme zde výrobky a služby, které budeme nabízet našim zákazníkům, určení prodejen, formu prodeje. Důležité jsou i platební podmínky pro zákazníky a možné slevy. [1]

„Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.“ [3, str. 70]

Organizační plán

V této části se uvádí organizační schéma podniku. Popisujeme převážně vnitřní zdroje podniku, do kterých patří velmi důležité lidské zdroje. V plánu je definována forma vlastnictví a informace z oblasti managementu. Důležitou součástí jsou informace o vedoucích pracovnících podniku, kde uvádíme jejich zkušenosti a dovednosti, jejich vzdělání, pravomoc a odpovědnosti dílčích zaměstnanců. [1]

Hodnocení rizik

Každý podnikatelský záměr nese určitou míru nejistoty, že se budou reálné výsledky od těch očekávaných lišit. Proto by měla být u všech plánů analýza rizik, abychom mohli předejít vzniku nepříznivých příčin a následně negativním důsledkům. Podnikatel by si měl po analýze svých slabých stránek i hrozeb určit rizika, která tento plán ohrožují, a zhodnotit je. Pro analyzování a hodnocení rizik se používá spousta metod a nástrojů. Pro investora je analýza rizik důležitým ukazatelem, jak dokáže podnikatel čelit těmto rizikům. [1]

Finanční plán

Finanční plán ověřuje, zda je projekt vyjádřený v numerických hodnotách uskutečnitelný. Ukazuje výnosnost a tím i přitažlivost projektu pro investora. Finanční plán je velmi náročný na zpracování a vyžaduje pravdivé údaje. [1]

Přílohy

Přílohy patří do poslední části podnikatelského plánu. Počet stran a množství informací záleží na daném projektu. V jednotlivých kapitolách bychom měli uvádět odkazy na přílohy. [1]

Příkladem dokumentů mohou být:

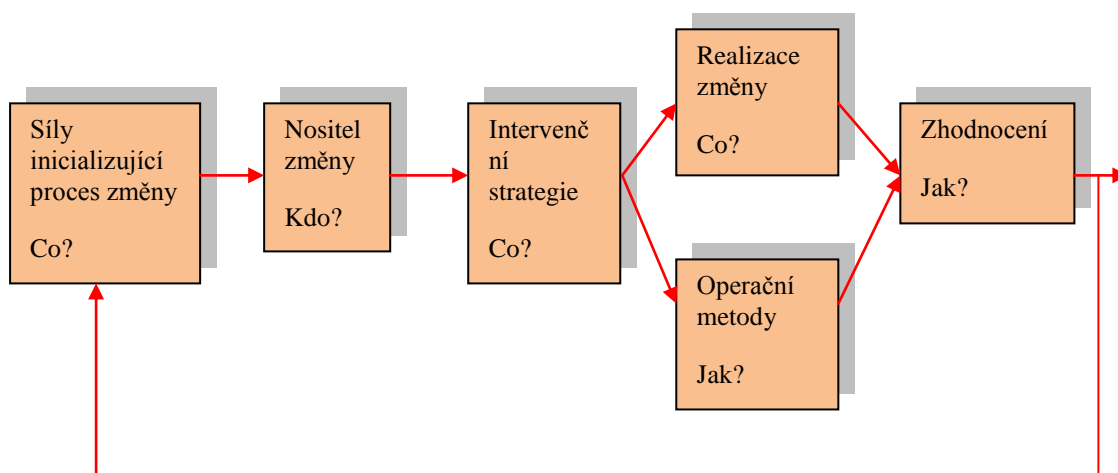
- výpis z obchodního rejstříku,
- analýza trhů,
- výsledky propagačních akcí,
- zprávy a fotografie z tisku,
- technické výkresy,
- smlouvy a prospekty výrobků nebo služeb. [4]

1.5 Řízení rizik

1.5.1 Lewinův model

Zakladatelem tohoto modelu byl uznávaný Kurt Lewin. Tento model je velmi známý a vyučuje se na všech manažerských školách. V původním přístupu byl kladen velký důraz na aspekt týmové práce. To znamená, že manažeři podniku, konzultanti a příjemci změny zjišťovali problém v podniku a společně plánovali či navrhovali možná řešení konkrétní změny. Lewin kladl důraz na humanistický a demokratický postoj řízení změny v projektu a chtěl zařadit všechny pracovníky do řešení změny s ohledem na efektivitu podniku. [5]

Jednotlivé etapy procesu řízení změny v podniku jsou uvedeny na obrázku 1.



Obrázek 1: Lewinův model řízení změn

Zdroj: Vlastní zpracování dle [5, str. 53]

Síly inicializující proces změny

Zahrnujeme zde všechny příčiny, které vedou k provedení potřebných změn. V počátku je důležité zanalyzovat vnitřní i vnější okolí podniku. Příkladem analýz může být SWOT, SLEPT, Porterův model pěti konkurenčních sil a McKinsey 7S. Po provedení analýz a jejich následném vyhodnocení se rozhodujeme, zda je nutné provést změnu, a v které oblasti. [5]

Agent změny

Za agenta změny považujeme člověka nebo skupinu zaměstnanců a vlastníků, kteří jsou zodpovědní za změnu v daném podniku. Agent změny bývá ve vztahu se sponzorem změny, který zajišťuje zdroje atd. [5]

Intervenční strategie

V této fázi je důležitá volba oblastí, v nichž se budou provádět intervence působící na plánovanou změnu. Intervence se nejčastěji týkají oblastí lidských zdrojů, organizační struktury, technologie společnosti apod. [5]

Dle Lewina se úspěšná intervence skládá ze tří etap:

- etapa rozmrazení (přípravná etapa),
- změna (vlastní realizace),
- etapa zamrazení (závěrečná etapa). [5]

Zhodnocení

Patří mezi konečnou část tohoto modelu. V této fázi si můžeme srovnávat skutečné výsledky s těmi plánovanými, zjistit odchylky a jejich možné důvody vzniku. [5]

1.6 Obecné metody

Metoda

Pojem metoda lze dle filozofického slovníku definovat jako „(z řeckého *meta* hodos, *cesta kam*) způsob jak dosáhnout jistého předem stanoveného cíle. Ve vědě je metoda syst. postup uplatňovaný při poznávání předmětu zkoumání, který má určitý teoretický základ.“ [6, str. 269]

„Metodou odkazujeme na filosoficky důležitý rozdíl mezi metodou analytickou (rozkládající) a syntetickou (stavebnou).“ [7, str. 237]

Analýza

Pojem analýza můžeme dle filozofického slovníku definovat jako *„(z řeckého analysis, vyproštění, vykoupení) myšlenkový rozklad zkoumaného předmětu na jednotlivé složky, obvykle chápáný jako protiklad pojmu syntéza.“ [6, str. 24]*

Podle jiného filozofického slovníku můžeme pojem definovat:

„Analýza znamená podle smyslu slova rozklad celku v jeho části. Ve filozofickém užití označuje analýza především metodu myšlenkového rozčlenění celku - ať již to je skutečný celek, či pojmový útvar – v jeho dílčí obsahy.“ [7, str. 64]

Syntéza

Pojem syntéza můžeme dle filozofického slovníku definovat jako *„(z řeckého synthesis) doslovně znamená spojení. Ve filozofické terminologii se S označuje sjednocení více poznatků v poznatek celkový, což je jeden z nejdůležitějších výkonů - vědomí. S jako metodu charakterizuje vědomé spojování myšlenkových výtvorů do vyšší hodnoty. V tomto smyslu je protikladem a nutným doplňkem analýzy. Syntézou vzniká ze základních pojmů pojem složený, jiným druhem S pak z pojmů vzniká soud.“*

[7, str. 434]

Model

„Pojem logické sémantiky, který se vztahuje obecně na množinu formulí. Daná interpretace je m. uvažované množiny formulí, jestliže každá formule z té množiny je touto splňována, tj. interpretované formule-věty jsou v této interpretaci vesměs pravdivé.“ [6, str. 273]

Simulace

„Simulace (z latinského slova simulare, napodobit, napodobením zobrazit, předstírat) je pojem spjatý s postmoderní analýzou forem vědění a jejich kulturními a sociálními efekty. V Baudrillardově verzi postmoderního fatalismu se simulace původně týkala smyslu kulturních hodnot a produktů, záhy se její uplatnění rozšířilo na problematiku nových technologií, informatiky, komunikace, computerizace, digitalizace, vizualizace a jimi podmíněné mobilizace člověka, vstupujícího do „promiskuity komunikačních sítí“. Simulace je konstruovaný model, který předchází realitu a produkuje skutečnost, kterou Baudrillard nazývá znázornění bez reference.“ [6, str. 375]

1.7 Analytické nástroje

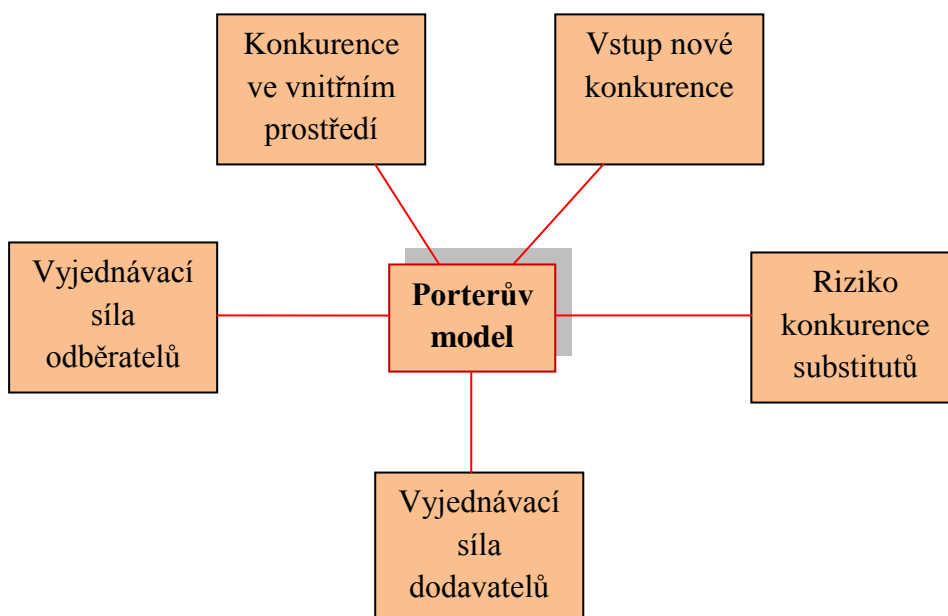
Pro úspěšnost v podnikání je důležité znát prostředí podniku. K analýze prostředí se používá mnoho osvědčených metod. Cílem analýz je identifikování, analyzování a ohodnocení daných faktorů, které v konečné fázi budou mít vliv na volbu cílů a strategií podniku. Analýza je vhodná pro posouzení, zda je současná strategie vyhovující, popřípadě stanovení nové strategie podniku. [8]

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala analýzy Porterův model pěti konkurenčních sil, model McKinsey 7S a v neposlední řadě SWOT analýzu.

1.7.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model je zaměřen na monitorování konkurenčního prostředí podniku (označované jako mikrookolí). Tato analýza slouží ke strategickému řízení podniku. Stanovuje, jak působí specifické síly na podnik a jak ho mohou ovlivňovat. [9]

Jednotlivé faktory jsou uvedeny na obrázku 2.



Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: Vlastní zpracování dle [9]

Konkurence ve vnitřním prostředí – současní konkurenti, konkurenční výhoda, síla konkurence, zda je podnik na úrovni konkurence.

Vstup nové konkurence – atraktivita segmentu, bariéry vstupu a výstupu, vyhlídky vstupu konkurence v daném segmentu na trh, častá investiční náročnost.

Riziko konkurence substitutů – náhražky produktu, cenové trendy a technologický pokrok.

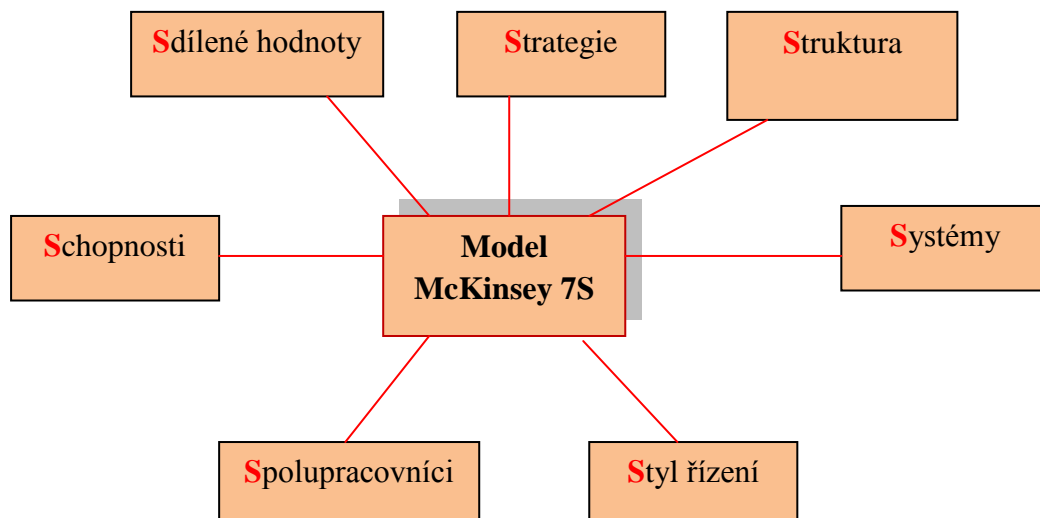
Vyjednávací síla dodavatelů – velikost závislosti podniku na dodavatelích, náklady na změnu dodavatele, důležitost dodaného produktu pro podnik a vztahy s dodavateli.

Vyjednávací síla odběratelů – tlak na cenu, schopnost odběratelů ovlivnit činnost podniku, zvyšování kvality, ziskovost odvětví a náklady vynaložené odběratelem na změnu dodavatele. [1]

1.7.2 model McKinsey 7S

Na podnik působí sedm vnitřních na sobě závislých faktorů. Tyto faktory jsou propojeny. Neždar jednoho faktoru ovlivňuje i ostatní. Model slouží k určení, zda strategie bude úspěšná nebo neúspěšná. Tento model se může aplikovat na všechny podniky. Autory modelu jsou Anthony Athos, Richard Pascale, Tom Peters a Robert H. Waterman, Jr. ze společnosti McKinsey&Company. [11]

Jednotlivé faktory jsou uvedeny na obrázku 3.



Obrázek 3: Model McKinsey 7S

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12, str. 114]

Strategie – strategie podniku, dosahování podnikových cílů a vize.

Struktura – organizační struktura, sdílení informací a vztahy v podniku.

Systemy – informační a komunikační systémy, kontrolní systémy a inovační systémy.

Styl řízení – řízení lidských zdrojů a řešení problémů.

Spolupracovníci – vzájemné vztahy, motivace, firemní kultura a funkce.

Schopnosti – dovednosti, znalosti, kompetence a kvalifikace lidí.

Sdílené hodnoty – ideje a skutečnosti sdílené všemi pracovníky.

1.7.3 SWOT analýza

SWOT analýza bývá důležitou strategickou analýzou. Tato analýza definuje a posuzuje důležitost vybraných faktorů. Název této metody je dedukován z následujících slov a jejich písmen:

- **S**TRENGTHS (silné stránky),
- **W**EAKNESSES (slabé stránky),
- **O**PPORTUNITIES (příležitosti),
- **T**HREATS (hrozby). [5]

SWOT se zabývá posuzováním vztahů interní a externí analýzy. Silné a slabé stránky patří do oblastí interních faktorů, které můžeme ovlivňovat a máme nad nimi kontrolu. Hrozby a příležitosti patří do oblasti externích faktorů, jež nemůžeme ovlivnit, můžeme na ně pouze reagovat. [5]

U některých faktorů se může obtížně rozlišovat, o kterou skupinu se jedná, zda o silné nebo slabé stránky, příležitosti nebo hrozby. V určitých situacích se může například příležitost změnit v hrozbu pro daný podnik. Proto je důležité, aby se SWOT analýza aktualizovala při každé změně podmínek, které by měly vliv na dané faktory. [5]

Popis jednotlivých částí lze nalézt v tabulce 1.

Silné stránky (<i>Strengths</i>)	Slabé stránky (<i>Weaknesses</i>)
- Fakta přinášející přínos zákazníkům a firmě.	- Fakta zaměřující se na problémy a nedostatky firmy nebo skutečnosti, kdy si jiné podniky vedou příznivěji než daná firma.
Příležitosti (<i>Opportunities</i>)	Hrozby (<i>Threats</i>)
- Fakta mající pozitivní vliv na poptávku, příznivě uspokojující zákazníky a přivádějící podniku prosperitu.	- Fakta a vývojové trendy, které mají vliv na poptávku a mají za následek nespokojenost zákazníků.

Tabulka 1: SWOT analýza

Zdroj: Zpracování dle předlohy Jakubíkové [13]

Strategie S – O (Ofenzivní strategie)

Ofenzivní strategie v sobě zahrnuje sloučení silných stránek a příležitostí. Může být aplikována, pokud podnik bude moci využít příležitostí pomocí svých silných stránek. Podnik může získat nové zákazníky na nových trzích. [14]

Strategie S – T (Mírně ofenzivní strategie)

Mírně ofenzivní strategie obsahuje kombinaci silných stránek podniku a hrozeb. Stanovuje, jak využít silných stránek k odvrácení hrozeb, kterým podnik čelí. [14]

Strategie W – O (Defenzivní strategie)

Defenzivní strategie pojímá sloučení slabých stránek podniku a příležitostí. Určuje, jak využít příležitostí na trhu k odstranění slabých stránek. [14]

Strategie W – T (Zůstatková strategie)

Zůstatková strategie v sobě zahrnuje kombinaci slabých stránek a hrozeb podniku. Stanovuje, jak zamezit hrozbám, které mají vliv na slabé stránky podniku. [14]

1.8 Financování podnikání

Financování podnikání bývá jedna z nejdůležitějších otázek pro podnik. Základní zdroje financování rozdělujeme na vlastní a cizí. Investováním vlastních zdrojů podnik ukazuje i dalším osobám, že věří svému podnikatelskému plánu. Ostatní osoby mohou do podniku investovat formou vkladů a půjčky. [15]

Do vlastních zdrojů můžeme zařazovat:

- vklady podnikatelů,
- dary,
- dotace,
- emise akcií. [15]

Do cizích zdrojů můžeme zařazovat:

- bankovní úvěry,
- obchodní úvěry,
- dluhopisy,
- finanční a provozní leasing,
- faktoring,
- forfaiting. [15]

Bankovní úvěry

Pro žádost o tento druh financování je možné oslovit „obchodní banky“. Tyto banky jsou zaměřeny na dosahování zisku a zároveň jsou omezeny legislativou. Při tomto druhu financování banky zasahují do financování podnikatelského plánu a tím i do celého podniku. [15]

Banky pro minimalizaci rizika žádají zajištění úvěru (př. prověřování klienta, limitování výše úvěru, ochranná a sankční ujednání). Banka žádá za poskytnutý úvěr splátky úvěrů (většinou pravidelně každý měsíc) a také umořování dluhu během dohodnuté doby splatnosti mezi podnikem a bankou. [15]

Obchodní úvěry

„Obchodní úvěr je poskytován v naturální (věcné) podobě mezi podniky na základě odběratelsko-dodavatelských vztahů. Vzniká v důsledku časového nesouladu mezi převzetím výrobků nebo služeb a jejich náhradou. U odběratele se tento nesoulad projevuje jako závazek z obchodního styku, u dodavatele pak jako pohledávka z obchodního styku.“ [15, str. 26]

Dluhopisy

„Pojem dluhopis je definovaný zákonem č. 530/1990 Sb., o dluhopisech. Podle tohoto zákona je dluhopis cenný papír, s nímž je spojeno právo majitele požadovat splacení dlužné částky ve jmenovité hodnotě a vyplacení výnosů z dluhopisů k určitému datu a povinnost emitenta tyto závazky splnit.“ [15, str. 98]

Leasing

Leasing nabízí banky a obchodní společnosti pro pořízení dlouhodobého majetku podniku. Požadavkem těchto subjektů na poskytnutí leasingu je finančně zajištěný podnik nebo podnik s rychlým přístupem ke zdrojům financování. [15]

Pořízený majetek, který je opatřen od výrobce, dle přání a požadavků pronajímatele, je vlastnictvím leasingové společnosti. [15]

Leasing dělíme na tyto typy:

1. Operativní leasing
2. Finanční leasing [15]

Operativní leasing můžeme definovat jako krátkodobý pronájem majetku, při kterém platí určitá základní pravidla. [15]

- „doba pronájmu je kratší než ekonomická životnost majetku,
- nájemné formou splátek od jednoho nájemce zahrnuje jen rozdíl mezi pořizovací a zůstatkovou cenou,
- minimální délka provozního leasingu není limitována.“ [15, str. 88]

Veškerá rizika, údržba, opravy a servis majetku zajišťuje pronajímatel. Tento druh leasingu se používá hlavně u pronájmů speciální techniky. [15]

Finanční leasing můžeme definovat jako dlouhodobý pronájem majetku. V tomto druhu leasingu pronajímatel převádí veškerá rizika a výnosy na nájemce. [15]

„Nejčastěji se při posuzování ekonomické efektivnosti leasingu používají dvě metody, a to:

- metoda diskontovaných výdajů na leasing a úvěr,
- metoda čisté výhody leasingu.“ [15, str. 91]

Faktoring a forfaiting

„Termínem faktoring se označuje úplatné postoupení dosud nesplatných krátkodobých pohledávek za věřiteli na faktoringovou společnost (faktora) za předem dohodnutých finančních a věcných podmínek.“ [15, str. 95]

„Forfaiting je formou refinancování pohledávek z obchodního styku, používanou především v zahraničním obchodě.“ [15, str. 97]

1.9 Náklady

„Náklady provázejí téměř veškeré činnosti, které v ekonomickém prostředí probíhají. Pro firmu, jakožto jednu ze základních ekonomických jednotek, hrají náklady zcela klíčovou roli.“ [16, str. 15]

„Sledování nákladů má dosáhnout k plnění ekonomických úloh typu:

- *růst produktivity práce,*
- *zvyšování rentability,*
- *zvyšování kvality,*
- *zvyšování kvality růst podniku,*
- *snižování nákladů.“ [17, str. 45]*

Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů mají oznamující charakter a širokou škálu využití v podnikání. Kalkulace v sobě obsahují důležité prvky, a to druhy výkonů. Podnik tyto prvky vyrábí nebo je provádí. [17]

„Předmět kalkulace je vymezen:

- *kalkulační jednicí,*
- *kalkulovaným množstvím.“ [17, str. 92]*

V teorii se uvádí obecný kalkulační vzorec, který obsahuje jednotlivé náklady. Tento vzorec je tvořen: [16, str. 95]

- 1) *Přímý materiál*
- 2) *Přímé mzdy*
- 3) *Ostatní přímé náklady*
- 4) *Výrobní režie*

„**Vlastní náklady výroby**“.

- 5) *Správní režie*

„**Vlastní náklady výkonu**“.

- 6) *Odbytová režie*

„**Úplné vlastní náklady výkonu**“.

- 7) *ZISK/ZTRÁTA*

„**Ceny výkonu**“.

Kalkulace nákladů je informace, jež se uchovává uvnitř podniku a není přístupná okolí podniku. Je to důležitý prvek vnitropodnikového řízení. [18]

Odpisování dlouhodobého majetku

Při používání majetku v podniku se tento majetek opotřebovává a tato hodnota se transformuje do hodnot výrobků/výkonů. [17]

„*Odpisy dlouhodobého majetku mají tyto funkce:*

- *vyjadřují postupnou spotřebu (opotřebení) dlouhodobého majetku,*
- *jsou nákladem, který nevyvolává výdaj peněžních prostředků,*
- *jsou interním vlastním zdrojem podnikového financování.“* [19, str. 54]

Rozeznáváme odpisy:

➤ Daňové odpisy

Jsou regulovány státem a mají charakter snižování základu pro propočty daně z příjmů. Důležité je zařazení majetku do příslušných odpisových skupin a definování doby odepisování majetku. [19]

„Daňové odpisy dlouhodobého hmotného majetku v ČR mohou být lineární (rovnoměrné) nebo zrychlené (degresivní), přičemž zvolený způsob odpisování majetku se nemůže během stanovené doby odpisování měnit.“ [19, str. 54]

➤ Účetní odpisy

Nejsou regulovány státem, ale musí dodržovat platnou legislativu a mají vliv na hospodářský výsledek. [19]

„Účetní odpisy si účetní jednotka stanoví autonomně s akcentem na optimální vyjádření opotřebení majetku, a to vzhledem k předpokládané době fyzické životnosti. Účetní odpisování dlouhodobého majetku se provádí dvojím způsobem, v závislosti na čase (které převládá) nebo v závislosti na výkonech.“ [19, str. 55]

Kalkulační metody

Kalkulační metody definují jednotlivé skupiny nákladů na zvolenou kalkulační jednici. Dle Synka a kol. můžeme kalkulační metody definovat jako:

„Metody kalkulace závisí na předmětu kalkulace, tj. na tom, co se kalkuluje (jednoduchý, složitý výrobek), na způsobu přičítání nákladů výkonům (jak se přiřazují náklady na kalkulační jednici), na požadavcích kladených na strukturu a podrobnost členění nákladů.“ [20, str. 104]

Kalkulační metody můžeme dělit dle Synka a kol. na:

➤ Kalkulace dělením

- Do této skupiny zařazujeme kalkulaci prostým dělením, stupňovité a s poměrovými čísly.

- Kalkulace přírážková
- Kalkulace ve sdružené výrobě
 - Zde začleňujeme metodu odečítací, rozčítací a kvantitativní výtěže.
- Kalkulace rozdílové
 - Do této skupiny zařazujeme metody standartních nákladů a metody normové.

Podnik může vytvářet i:

- Kalkulace neúplných nákladů. [20]

Druhy kalkulací

Mezi základní druhy kalkulací dle doby jejich sestavování můžeme zařazovat dle Synka a kol.:

- Předběžné (operativní, plánované a propočtové)
„představují ukládání úkolů v oblasti plánovatelných nákladů pro budoucí provádění výkonů.“ [20, str. 115]
- Výsledné
 - používají se pro kontrolu hospodárnosti výroby. [20]

Mezi základní druhy kalkulací dle struktury zařazujeme dle Synka a kol.:

- Postupná
- Průběžná. [20]

Mezi základní druhy kalkulací dle úplnosti nákladů zařazujeme dle Synka a kol.:

- Úplných nákladů – zahrnuje všechny náklady
- Neúplných nákladů (nebo-li přímá kalkulace) [20]

Podnik může vytvářet i:

- Kalkulace marginálních nákladů. [20]

1.10 Rozpočty

„Rozpočetnictví je hlavním nástrojem finančního a vnitropodnikového řízení. Je zaměřeno na stanovení budoucích nákladů, výnosů, výsledku hospodaření, příjmů a výdajů, které vyplývají z dlouhodobých i krátkodobých cílů podniku, a na kontrolu plnění těchto cílů.“ [20, str. 123]

Důležitým prvkem je definování specifických úkolů pro jednotlivé útvary i celý podnik.

Dle Synka a kol. můžeme rozpočet definovat jako:

„Rozpočet je plán, jehož pomocí zjišťujeme náklady a výnosy podniku nebo vnitropodnikových útvarů na jejich plánovanou činnost v určitém období.“ [20, str. 124]

Mezi základní druhy rozpočtu dle období zařazujeme:

- *„dlouhodobé rozpočty finančních zdrojů,*
 - *roční rozpočty výnosů, nákladů a zisku,*
 - *krátkodobé (čtvrtletní, měsíční) rozpočty a rozpočty peněžních příjmů a výdajů.“*
- [20, str. 124]

Mezi základní druhy rozpočtu dle stupně řízení zařazujeme:

- základní,
- souhrnné.

Mezi základní druhy rozpočtu dle rozsahu zachycovaných nákladů a výnosů zařazujeme:

- ty, které zaznamenávají veškeré náklady a výnosy,
- ty, které zaznamenávají jen část nákladů a výnosů.

Mezi základní druhy rozpočtu dle počtu variant plánu zařazujeme:

- pevné,
- pohyblivé, variantní nebo pružné. [20]

2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V kapitole Analýza současného stavu uvedu popis společnosti a aplikuji výše uvedené analýzy v praxi. Jedná se o analýzy Porterův model pěti konkurenčních sil, model McKinsey 7S a závěrečná SWOT analýza.

V této společnosti jsem již psala bakalářskou práci, a proto můžu navazovat na své poznatky a provedené analýzy. Důležitou součástí této práce je sběr informací, které co nejpřesněji popíší problematiku a budou sloužit jako podklady pro návrh řešení v následující kapitole 3.

2.1 Popis podniku

Název a sídlo firmy

Výpis z obchodního rejstříku

BRISK, výrobní družstvo, Ježov u Kyjova

Datum zápisu:	15. května 1996
Spisová značka:	Dr 2739 vedená u Krajského soudu v Brně
Obchodní firma:	BRISK, výrobní družstvo, Ježov u Kyjova
Sídlo:	č.p. 9, 696 48 Ježov
Identifikační číslo:	65279280
Právní forma:	Družstvo
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Tabulka 2: Výpis z obchodního rejstříku

Zdroj: Zpracováno dle webové stránky Justice.cz [21]

Sídlo společnosti je zobrazeno v příloze č. 1.

Popis podnikání a výrobní program podniku

Výrobní program se od dříve zjištěného stavu nezměnil, viz zdroj [22]. I nadále převažuje výroba PET. Ukázka výrobků podniku BRISK je zobrazena v příloze č. 2.

Podnik vyrábí tento sortiment:

- Potahovaná kartonáž
- Reklamní výseky
- Expediční kartony a luxusní kartonáže
- Potisky typu sítotisk a flexotisk
- PET lahve (0,1-2 l)
- PET kanystry (3–10 l)

Podnik získal certifikát a atest pro použití plastových obalů pro styk s potravinami. Firma dále získala certifikáty o zdravotní nezávadnosti pro produkty, které jsou vyráběny vstřikovo-vyfukováním. Splnila také podmínky, které stanovila Evropská unie u lékopisu. [23]

Financování v podniku

Firma působí již více jak 10 let na trhu, a proto si již vytvořila potřebné zázemí a je financována převážně ze své vlastní podnikatelské činnosti. V počátcích vývoje podniku využíval podnik výhodné dotace a půjčky, které byly zaměřeny na důležitý počáteční rozvoj podniku. [23]

Aktuální situace podniku na trhu

Podnik i nadále působí převážně na českém trhu. Pro zahraniční trh si vybral tyto země:

- Slovensko,
- Polsko,
- Německo. [23]

BRISK můžeme definovat jako českou firmu, která nemá zahraniční účast. Podnik má svou vybudovanou firemní kulturu, zvyky a tradice. Důležité pro tento malý podnik je,

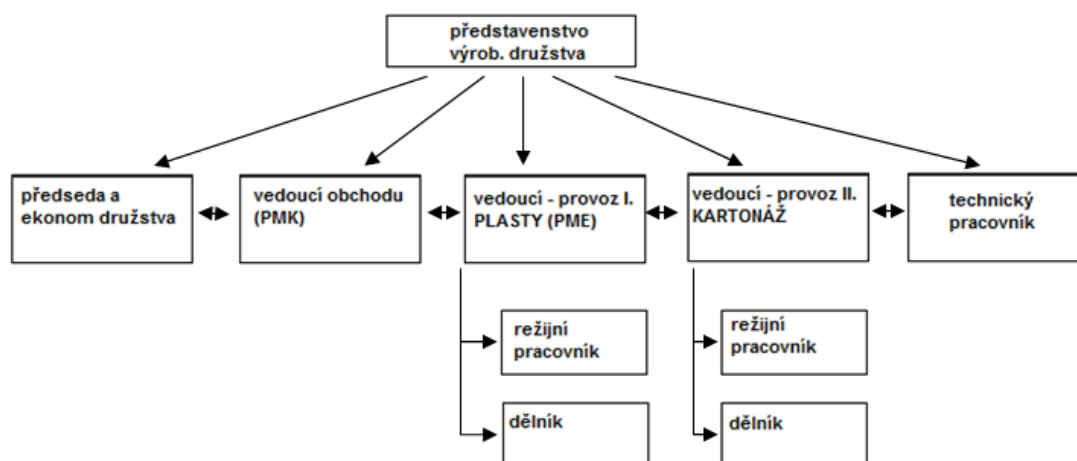
že se snaží o neustálé zvyšování zisku a tržeb podniku a tím i získávání větší části trhu. [23]

2.2 Organizační struktura podniku BRISK

Podnik tvoří celkem 29 zaměstnanců, proto můžeme říci, že se jedná o malý podnik. [23]

Jako předseda družstva a zároveň vedoucí ekonomického úseku je i nadále Ing. Jaroslav Kůřil, který jedná za družstvo a podepisuje důležité dokumenty. Jako prokurista podniku BRISK je uveden Mgr. Drahomír Březina, který má oprávnění k právnímu jednání. [23]

Na obrázku 5 je zaznamenáno „Organizační schéma podniku“, které se nezměnilo od doby vypracování mé bakalářské práce v tomto podniku.



Obrázek 3: Organizační struktura podniku

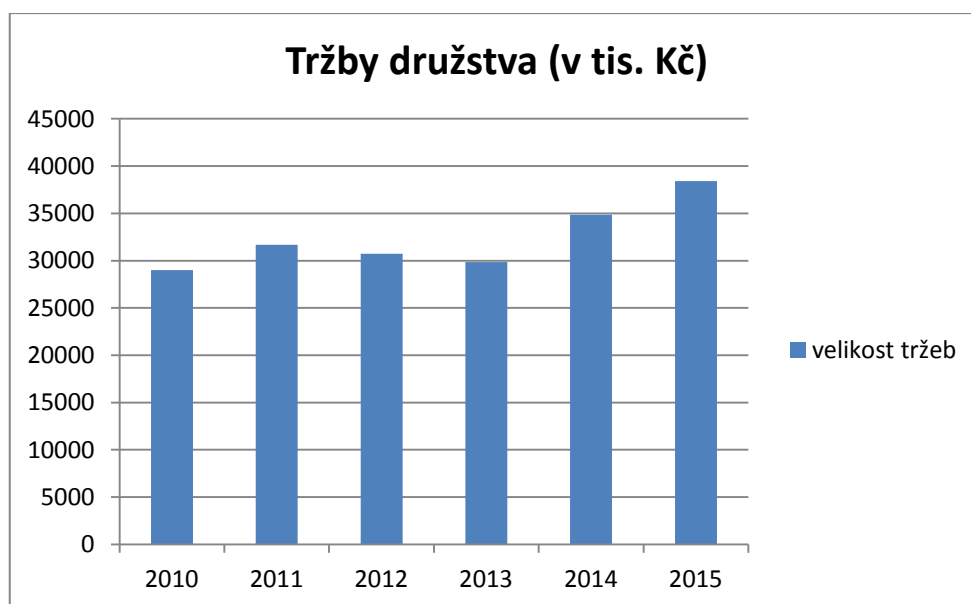
Zdroj: Vlastní zpracování v mé bakalářské práci [22, str. 27]

2.3 Analýza prostředí, konkurence a okolí

2.3.1 Analýza tržeb a výsledky hospodaření po zdanění v podniku BRISK

Tržby podniku BRISK

Na grafu 1 je znázorněn vývoj tržeb v období 2010 až 2015. Můžeme v grafu vidět, že vývoj tržeb má kolísající tendenci. Tento vývoj byl způsoben mezi léty 2010 až 2013 vlivem snížení počtu zakázek u výrobků, které byly vyráběny formou vstřikovyfukováním. Dalším faktorem majícím vliv na kolísání bylo snížení počtu zakázek u potahované kartonáže, což bylo způsobeno poklesem zájmu. Od roku 2013 vidíme, že vývoj tržeb má vzrůstající tendenci.



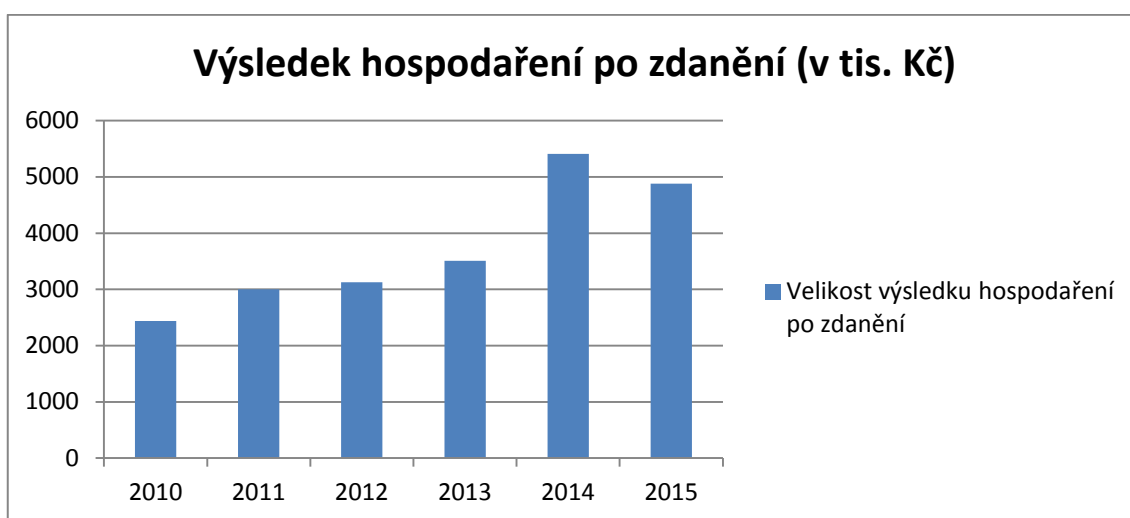
Graf 1: Vývoj tržeb podniku BRISK (v tis. Kč)

Zdroj: Zpracování dle podkladů [23]

Výsledky hospodaření po zdanění

Na grafu 2 je znázorněn vývoj výsledku hospodaření po zdanění v období 2010 – 2015. Ve sledovaném období v letech 2010 – 2014 lze zjistit, že tento sledovaný ukazatel má vzrůstající tendenci. V roce 2015 došlo k poklesu o 526 tis. Kč.

V roce 2008 podnik nezasáhla finanční krize, a proto mají tržby dané společnosti stále vzrůstající tendenci. V současné době je situace na trhu stabilizovaná. Do budoucna se očekává zvýšení prodejů daných výrobků podniku.



Graf 2: Výsledek hospodaření po zdanění (v tis. Kč)

Zdroj: Zpracování dle podkladů [23]

2.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Na trhu v tomto odvětví působí firmy, které jsou ve většině případů větší než podnik BRISK. Z tohoto důvodu musí podnik vynaložit větší úsilí, aby se mohl na trhu udržet a nadále se rozvíjet.

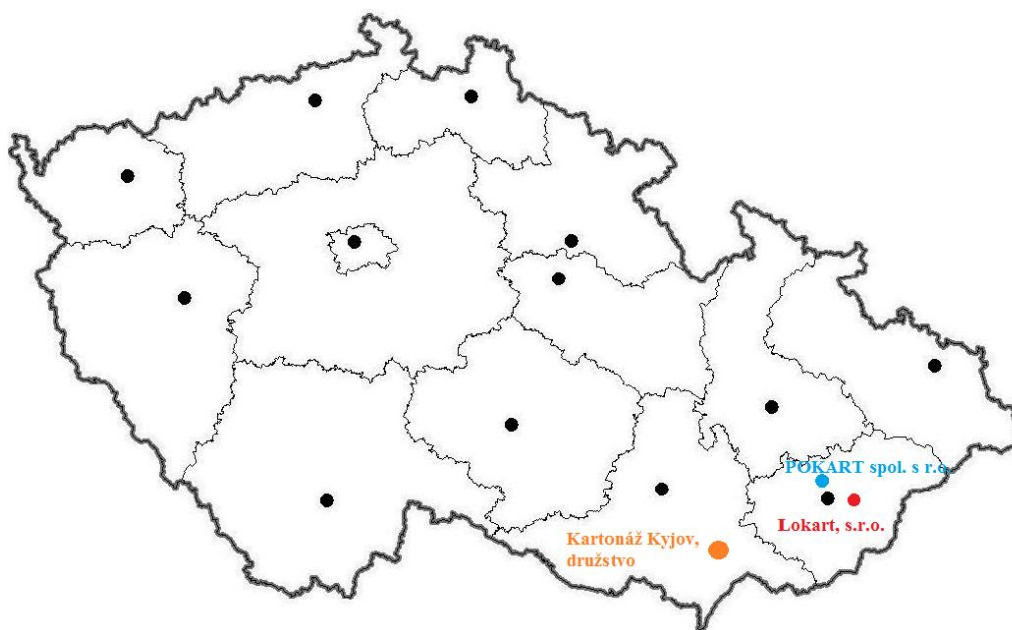
V Porterově analýze pěti konkurenčních sil použiji již vypracovanou analýzu z méjí bakalářské práce. Tato analýza bude doprovázena komentáři a doplněna o nové poznatky.

Konkurence ve vnitřním prostředí

Konkurenci podniku BRISK budu uvádět pro tuzemský trh, protože podnik BRISK se přibližně z 97% soustředí na český trh. Pro podnik by bylo z časového i finančního hlediska velmi náročné zahrnout všechny jejich konkurenty na českém trhu. Z toho důvodu zde uvedu nejznámější konkurenty v dané oblasti, kteří mají na daný podnik vliv.

Podnik BRISK má tyto největší konkurenty:

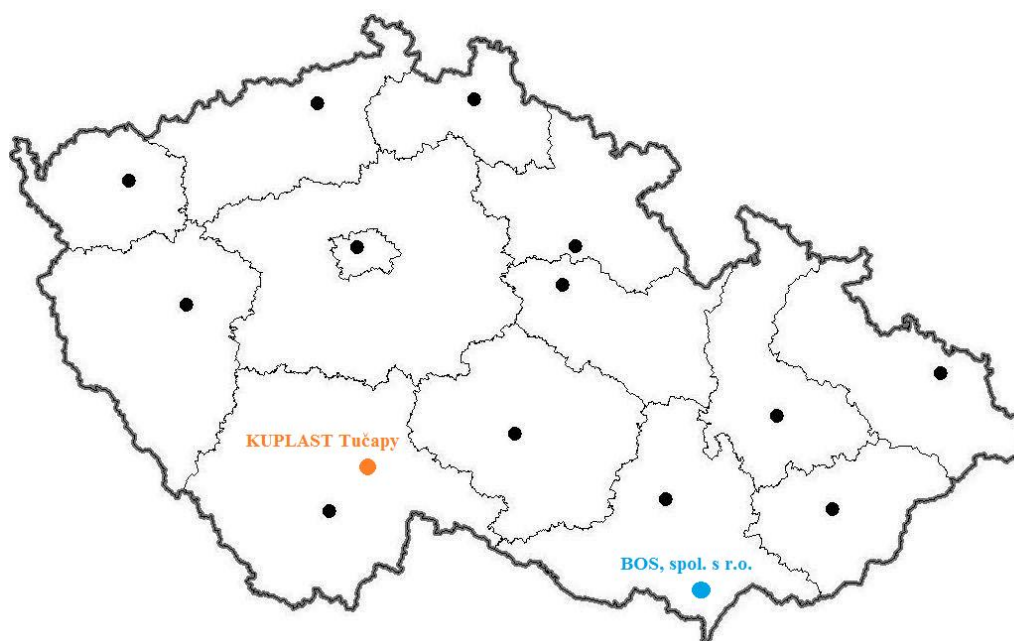
V oblasti kartonážní výroby



Obrázek 4: Mapa konkurence v oblasti kartonážní výroby

Zdroj: Vlastní zpracování

V oblasti PET



Obrázek 5: Mapa konkurence v oblasti PET

Zdroj: Vlastní zpracování

V této oblasti nedošlo k žádným změnám. Pokart Zlín patří mezi nejsilnější konkurenty v odvětví a také má největší podíl na daném trhu. V minulých letech však výrazně podnik Pokart Zlín investoval, a to jak do nových výrobních prostor, tak i do zcela nových strojů. Do budoucna uvažují o nákupu dalšího stroje, který umožní lepší zpracování kartonáže a zároveň snížení ceny produktů. S tím souvisí i otevření e-shopu, skrze který chtějí nabízet produkty i menším zákazníkům. [24]

Kartonáž Kyjov i nadále nevlastní žádný certifikát a proto společnost BRISK z části přebírá jejich zákazníky na trhu. [23]

Vstup nové konkurence

Situace se na trhu viz [22, str. 30 a 31] oproti výsledkům zjištěným nezměnila.

V této části nedošlo k žádným změnám. Nadále platí zanalyzovaná a popsaná situace. Na trhu má stále většinový podíl Pokart Zlín. [23]

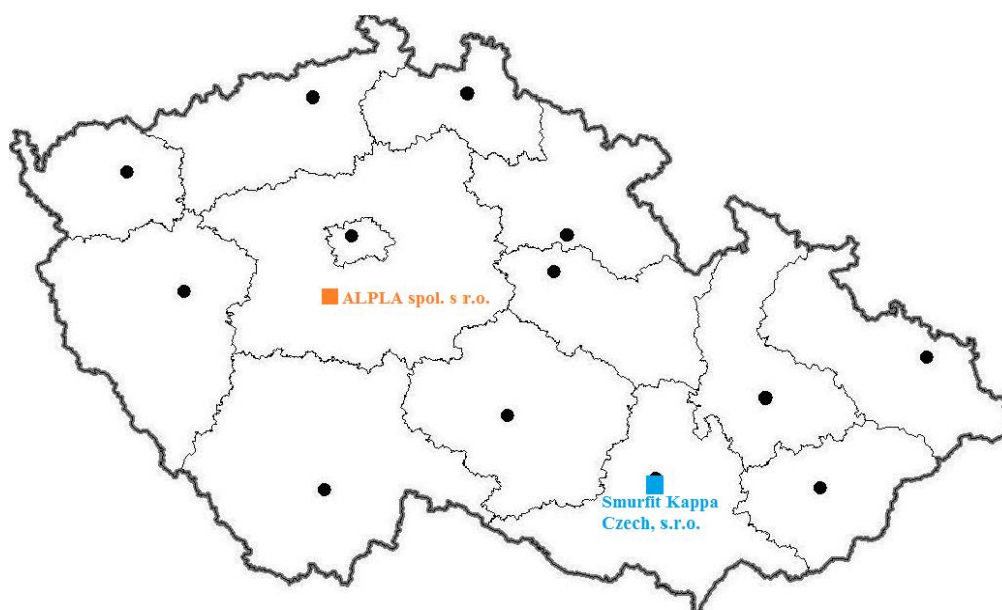
Riziko konkurence substitutů

Situace se na trhu a konkurence substitutů viz [22, str. 21] oproti zjištěným výsledkům nezměnila.

V této části i nadále platí, že VETROPACK MORAVIA GLASS nabízí skleněné výrobky pro velký okruh zákazníků a vyváží do spousty zemí Evropské Unie. Tato společnost se i nadále rozvíjí. Snaží se své zákazníky i ty potencionální přesvědčit, že sklo má lepší vlastnosti než plast a je lépe recyklovatelné. Avšak plast patří mezi základní suroviny pro výrobu PET lahví, pro které nebyl zatím patentován jiný zdroj materiálu.

Vyjednávací síla dodavatelů

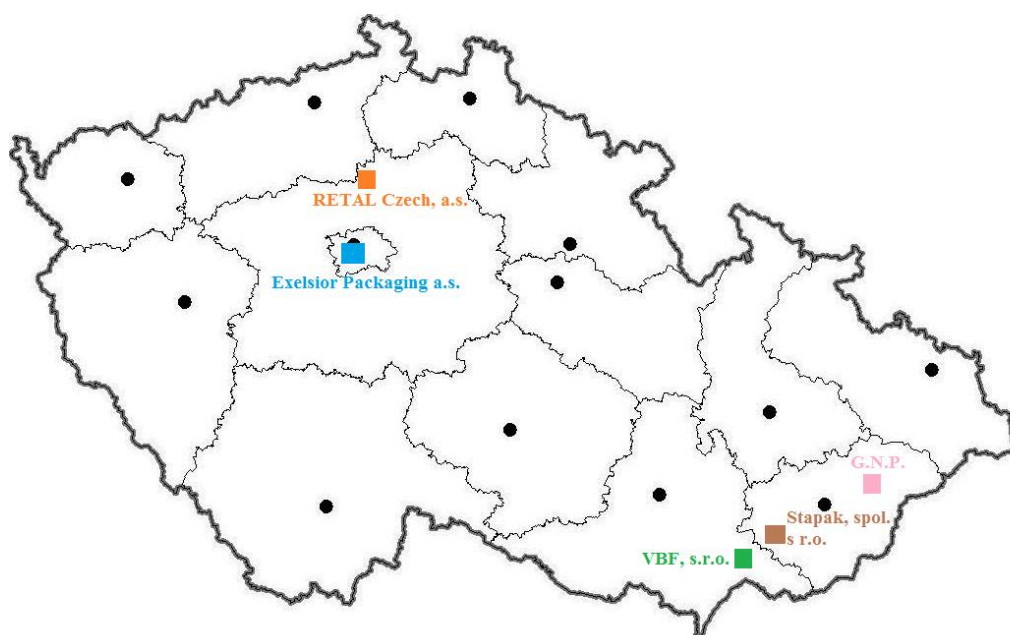
Situace se na trhu dodavatelů viz [22, str. 21] oproti zjištěným výsledkům nezměnila.



Obrázek 6: Mapa největších dodavatelů v ČR

Zdroj: Vlastní zpracování

V Polsku se nachází velký dodavatel Indorama Polymers Poland Sp.Z o.o.



Obrázek 7: Mapa menších dodavatelů podniku BRISK

Zdroj: Vlastní zpracování

V této části i nadále platí výše uvedení dodavatelé. Podnik BRISK si zakládá na dobrých vztazích se svými dodavateli a také na dlouhodobé spolupráci mezi podnikem a dodavateli. Dobré vztahy se projevují tím, že podnik a dodavatelé si sjednávají prodloužení doby splatnosti, lepší ceny a možné změny v dodávkách. [23]

Vyjednávací síla odběratelů

Situace se na trhu odběratelů viz [22, str. 32] oproti výsledkům zjištěným nezměnila.

V této části i nadále platí výše uvedené skutečnosti a v průběhu let nebylo nic změněno. [23]

2.3.3 model McKinsey 7S

Model McKinsey 7S pro podnik BRISK je uveden v tabulce 3.

Strategie	<ul style="list-style-type: none">➤ Minimalizace nákladů➤ Působí z 98% na českém trhu➤ Podnik má svou tradici a každoročně zvyšuje své zisky➤ Inovace a modernizace v podniku➤ Zvyšování povědomí u stálých i potencionálních zákazníků
Struktura	<ul style="list-style-type: none">➤ Podnik je tvořen malým počtem osob➤ Firmu zakládalo 6 členů➤ Na vrcholu organizační struktury je představenstvo a dále pak jednotlivý vedoucí svých úseků (Organizační struktura je uvedena v kapitole 2.2. Popis podniku)
Systém řízení	<ul style="list-style-type: none">➤ Podnik používá systém BYZNYS ERP➤ Výroba používá svůj vlastní program➤ Vedoucí úseků úkolují své podřízené a kontrolují plnění těchto úkolů
Styl řízení	<ul style="list-style-type: none">➤ Používá se demokratický styl➤ Vedoucí poslouchá své zaměstnance➤ Každý pondělí probíhá porada vedoucích zaměstnanců a rozdělení úkolů
Spolupracovníci a vztahy	<ul style="list-style-type: none">➤ Skvělé vztahy mezi spolupracovníky➤ Vedoucí řeší konflikty v počátku➤ Udržování firemní kultury➤ Loajální zaměstnanci➤ Podnik zaměstnává převážně osoby se zdravotním postižením, které jsou na trhu jinak těžce uplatnitelní➤ Pravidelné školení zaměstnanců, poskytování slev na nákup výrobků

Schopnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Podnik více využívá tvrdé dovednosti ➤ Požadavky na specifickou znalost strojů a nástrojů při výrobě ➤ Vedoucí užívají i měkké dovednosti pro efektivní jednání s ostatními
Sdílené hodnoty	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ekologie ➤ Etika při podnikání a dobré pracovní podmínky ➤ Poskytovat zákazníkům výrobky dle jejich potřeb a přání

Tabulka 3: Analýza 7S podniku BRISK

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23]

Pro doplnění ke sdíleným hodnotám bych uvedla tyto základní body:

Cílem a posláním firmy pro roky 2016 a 2017 jsou:

1. Zaměstnávat víc jak 50 % osob se zdravotním postižením (většina tvoří pohybové postižení, vada oka), vytváření takových pracovních míst.
2. Zajištění výroby čtyřtiskové vyfukovací formy PET lahvičky 15 ml pro rozšíření výroby na strojním zařízení ASB I v minimálním množství 30.000 ks.
3. Rozšíření výroby o další strojní zařízení.
4. Dosažení zisku v roce 2017 ve výši 2,5 mil. Kč.
5. Proaktivním přístupem k obchodu zvýšit portfolio zákazníků o 2 zákazníky s min. obratem zakázky 50.000 Kč.
6. Zřízení 1 placeného odkazu do vyhledavače (např. Google) a 1 neplaceného.
7. Rekonstrukce, úprava nádvoří a zahrady domu č.p. 6.
8. Snížení spotřeby elektrické energie a plynu – pravidelnou kontrolou snížit náklady na zbytečný provoz (hodnoty dle REA).
9. Snížení prašnosti ve skladech úpravou povrchu podlah a tím také eliminace průsaku možných úkapů (NCHLAP) do půdy. [23]

2.3.4 SWOT analýza

SWOT analýzu můžeme považovat za velmi podstatnou analýzu podnikatelského plánu. Tato analýza zahrnuje všechny zjištěné informace a data o podniku, zjištění silných a slabých stránek podniku a také příležitostí a hrozeb. Pro sestavení SWOT analýzy jsem použila informace získané z provedených analýz. K veškerým zjištěným informacím budu přihlížet při vytváření návrhu řešení v následující kapitole.

Mezi silné stránky zařazují:

- Stabilní finanční situace
- Nízká cena produktů
- Ekologie a recyklování
- Loajalita zaměstnanců a dobré vztahy mezi spolupracovníky
- Jakost výroby
- Zaměstnávání osob se zdravotním postižením
- Tradice podniku
- Zaměření na drobné podnikatele
- Hodnocení a motivační systém zaměstnanců

Mezi slabé stránky zařazují:

- Nedostatek výrobní kapacity
- Malý podíl na tuzemském a zahraničním trhu
- Dopravní infrastruktura
- Nízký podíl vývozu do zahraničí

Mezi příležitosti zařazují:

- Rozšíření výroby a technologie
- Vzrůstající poptávka po produktech podniku
- Uspokojení potřeb a požadavků podnikatelů převážně v oblasti podnikání vinařství

- Růst oboru podnikání
- Zvyšování jakosti výrobků
- Zvyšování tržního podílu a získání nových trhů
- Získání nových zákazníků
- Vyšší kupní síla obyvatelstva
- Vytvoření e-shopu
- Kvalitnější poprodejní servis

Mezi hrozby zařazují:

- Silná konkurence v tomto odvětví
- Vstup nové konkurence na daný trh
- Nové technologie
- Zvyšování cen dodavatelů
- Směnný kurz
- Pomalejší návratnost investic
- Zvyšování cen pohonných hmot

Na základě této analýzy SWOT byly splněny objektivní i subjektivní podmínky pro naplnění cíle ofenzivní strategie SWOT. Tyto podmínky existují a mohou být naplněny.

Východiskem z provedených analýz a konzultace s vedením podniku byla doporučena strategie, která se bude zaměřovat na rozšíření výroby o nové výrobní stroje. Tato strategie byla navrhována z důvodu, že stávající výroba nepostačuje potřebám zákazníků podniku a trhu.

3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této kapitole diplomové práce budu vypracovávat podnikatelský záměr. Pro zpracování budu využívat podklady z teoretické části a analýzy současné situace. Cílem této kapitoly bude navrhnout takovou změnu, která bude pro podnik v rámci jejich možností uskutečnitelná a umožní celkový rozvoj podniku BRISK.

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, vhodnou strategií pro podnik bylo navržení rozšíření výroby o nové výrobní stroje. Je to z důvodu toho, že podnik má růstový potencionál a neustále se zvyšující počet zákazníků. Stávající výroba je nedostatečná pro pokrytí jejich potřeb a požadavků.

Je žádoucí se na toto navrhnuté řešení podívat z více úhlů pohledu. Zhodnotit jej po stránce ekonomické, z pohledu časově organizačního rámce a zhodnotit možnosti uskutečnitelnosti.

Síly působící pro plánovanou změnu

- zainteresované kvalitní vedení, které se bude v dané věci maximálně angažovat,
- dostatečné finanční prostředky,
- efektivní vnitropodnikové školení,
- ve firmě ochota zaměstnanců učit se novým věcem,
- zvýšení konkurenceschopnosti,
- zvýšení podílu na trhu.

Síly působící proti plánované změně

- neochota zaměstnanců dodržovat stanovená pravidla,
- neochota zaměstnanců účastnit se plánovaných školení,
- obtíže s přesvědčením majitelů k plánovaným změnám,
- volba nevhodných nových strojů do výroby,
- volba nespolehlivého dodavatele,
- schválení finančních prostředků.

Identifikace agenta změny

Za provedení řízené změny bude zodpovědný management společnosti. Dle jednotlivých úkolů a povinností bude pravomoc následně delegovat na podřízené zaměstnance. Podnik bude financovat změnu z vlastních finančních prostředků, v případě nedostatku financí si bude pořizovat leasing.

Financování projektu a důležitá finanční rozhodnutí bude mít na starosti finanční manažerka. Návrh řešení bude navrhovat manažer řízení projektů. Tento manažer je bude projednávat s ostatními manažery na pravidelných schůzích vždy v pondělí a schůzích, které budou svolávány dle potřeby projektu.

Identifikace intervenčních oblastí

Lidské zdroje a jejich řízení

V současné situaci je dostatek pracovníků pro danou výrobu. Avšak pro provedení projektu a rozšíření výroby o další stroje by byl nedostatek pracovníků pro nové stroje. Bude nezbytně nutné provést změny v oblasti lidských zdrojů a jejich řízení. Bude třeba nalézt nové pracovníky a tím navýšit počet zaměstnanců tak, aby byla dostatečná rezerva pracovních sil pro mimořádné případy, např. nemoc, úraz či odchod stávajícího zaměstnance do důchodu.

V případě rozšíření výroby bude probíhat pohovor pro nové uchazeče o zaměstnání. Tento pohovor bude organizovat vedoucí výroby a bude probíhat v areálu podniku.

Organizační struktura firmy

Organizační struktura (uvedena v kapitole 2.2) podniku se nebude při dané řízené změně nějak zásadně měnit. Bude pouze rozšířena o pracovní místa k novým strojům ve výrobě.

Technologie firmy

Technologie podniku BRISK, výrobní družstvo se bude inovovat tak, aby byla konkurenceschopná na stávajícím trhu a mohla na něm rozšířit svůj podíl. Bude nezbytné technologii modernizovat a zajistit propojení se starším příslušenstvím a IS systémem v počítačích. Vedoucí výroby bude muset provést analýzu současné situace, poté provést potřebné změny a informovat o nich své podřízené. Cílem je ušetřit co nejvíce financí, které podnik vynakládá k realizaci tohoto projektu.

3.1 Výrobní plán

Mezi základními cíli podniku BRISK je neustálé zvyšování kvality produktů. Podnik klade velký důraz na ekologii a recyklaci. Ve výrobě se firma potýká s nedostatkem výrobních kapacit, čímž přichází o možné zisky. Při rozrůstání výroby by podnik měl klást důraz na kvalitu dodávek od dodavatele a tím předcházet zmetkovitosti výrobků. V příloze č. 2 jsou ukázky výrobků podniku, které by se vyráběly i v nové dílně.

Podnik má již své dodavatele, kteří by byli ochotni dodávat více materiálu pro novou výrobu. Podnik by při zvýšení odběru materiálu mohl sjednat množstevní slevy na dodávky. Vzhledem k tomu, že podnik zaměstnává osoby se zdravotním postižením, jsou s tímto faktem spojena určitá omezení, například nemožnost třísměnného provozu, pracovní doba nesmí být delší než 6 hodin denně apod. Podnik i nadále chce podporovat tyto zaměstnance a zaměřovat se na jejich potřeby.

Záměrem je tedy rozšíření výroby o další stroje a zařízení. Tato změna by podniku přinesla zvýšení zisků, ale i podporu pro okolí a osoby, které jsou na trhu těžko uplatnitelné. V okolí podniku by odběratelé (především vinaři a podniky zaměřené na výrobu olejů) měli zájem o větší dodávky. Tím by mohli zvyšovat objem své produkce a dosahovat vyšších zisků.

Výrobní prostory

Prostor pro novou dílnu by byl v areálu podniku. Tyto prostory byly zakoupeny před několika lety pro možnost již zmíněné strategie podniku. Areál podniku a výrobní hala jsou znázorněny v příloze č. 1. Výrobní hala má vlastní vchod. V areálu se také nachází samostatný vchod mezi halou a podnikovým skladem.

V dílně byly už dříve vybudovány veškeré elektrické, počítačové a ostatní sítě. Transportních vozíků a vysokozdvížných vozíků má podnik dostatek, a proto by nebylo potřeba v této fázi daná zařízení nakupovat. Na základě požadavků podniku společně s konzultací dodavatelské firmy by byly sjednány potřebné úpravy a změny v této hale.

3.2 Marketingový plán

Cena

Cena výrobků se bude odvíjet na základě nákladů a marží podniku. Je důležité zde zhodnotit fakt, že podnik tyto výrobky prodává a má stanovené ceny na základě svých vytvořených kalkulací. Podnik nabízí svým odběratelům množstevní slevy a tuto politiku hodlá i nadále zachovat. Cenová politika tohoto podniku je založena zčásti i na cenách konkurence.

Distribuce

Na základě několika provedených analýz v oblasti distribuce se ukázalo, že vlastní doprava podniku by byla ztrátová. Proto podnik i nadále neposkytuje vlastní dopravu, ale zajišťuje externí dopravce. Zákazníci si přijíždí pro své zboží do firmy nebo jsou jim dodány zvoleným dopravcem.

Podnik BRISK má sjednané smlouvy s těmito dodavateli: TOP TRANS Hodonín, ČSAD Kyjov a Ing. Pavel Krýsa.

Propagace a reklama

Podnik využívá více druhů formy propagace, avšak pro získávání nových zákazníků je třeba se více zviditelnit. Podnik je zaregistrován do internetových stránek, jako je www.firmy.cz, www.najisto.cz, kde je registrace všech podnikatelských subjektů zdarma. Jednou z možností propagace je sponzorovat okolní kulturní akce či rozvážet letáky do schránek občanů a podniků v okolí.

Mezi novodobou formou propagace je vytvoření e-shopu s možností objednávky. Pro tuto formu by bylo potřeba sjednat novou smlouvu s podnikem, který web stránky podniku již spravuje, tím i sjednat programátora těchto nově navržených web stránek. Podniku jsem tento návrh předložila a bude projednán.

3.3 Analýza stroje

Společně s vedením podniku BRISK jsem se rozhodla vybrat Model HB-A2400 od firmy **MS – Technology, s.r.o.** Jedná se o plnoautomatickou linku na PET lahve. Toto zařízení zpracovává PET preformy vyfukováním do podoby PET lahve využívané jako různé obaly na minerální vody, kosmetiku, léčivo, oleje, víno a podobně. [25]

Tento model dokáže vyrobit:

- kapacita PET lahve 100 ml-300 ml – maximálně 2200-2400 ks/hod,
- kapacita PET lahve 500 ml-750 ml – maximálně 1800-2000 ks/hod,
- kapacita PET lahve 1000 ml-1500 ml – maximálně 1500-1800 ks/hod,
- kapacita PET lahve 2000 ml – maximálně 1500 ks/hod. [25]

Daný podnik zajišťuje dovoz produktu, instalace technologií (vyfukovací linky pro výrobu PET láhví včetně kompresorů a rozvodů tlakového vzduchu), uvedení technologií do provozu, elektrické revize, školení zaměstnanců a projektovou dokumentaci. [25]

Toto řešení bylo vybráno na základě nejnižší cenové nabídky a zároveň i nejvyšší kvality a spolehlivosti. Uvedené tvrzení je ověřeno dlouholetými zkušenostmi jejich

zákazníků. Výhodou stroje je možnost namontovat příslušenství a možnost výroby formy na zakázku od tohoto dodavatele. V současné době podnik využívá 2 poloautomatické linky na výrobu PET lahví. Vzhledem k velikosti haly, kde se má instalovat tento stroj tak, aby byla pokryta daná plocha, navrhuji nákup dodatečných 2 kusů. Cenu nelze dopředu přesně určit, protože bude záviset na aktuálním kurzu eura, konkrétní nabídce, cen dopravy a ostatních požadavků podniku. Dále se do cenové kalkulace bude počítat nadstandardní vybavení. [25]



Obrázek 8: Stroj model HB-A2400

Zdroj: [25]

3.4 Finanční plán

V této části podnikatelského plánu je uveden způsob financování změny v podniku a finanční plán, který bude určen pro optimistickou, pravděpodobnou a pesimistickou variantu. Investice do změny v podniku je stanovena na základě požadavků vedení podniku.

Způsob financování

Financovat investici může podnik vlastními a cizími zdroji. Nejvíce vhodným zdrojem financování pro podnik je volba z vlastních zdrojů. Podnik by tak ušetřil finance za placení úroků. Pro podnik je podstatné, aby se co nejméně zadlužoval, což je stanoveným požadavkem majitelů podniku. Podnik se dlouhodobě připravuje na vynaložení větších finančních prostředků, a tak má na účtech v bankách více jak 15 milionů Kč. [26]

Majitelé podniku s úvěrem i účelovým úvěrem nepočítají, a proto byl zamítnut. Jako hlavní důvod byl uveden, že by banka zasahovala do podniku nebo by provedla řízení, které podnik odmítá. Vedení také odmítlo formu leasingu, který se ve výsledku prodražuje. Podnik by musel zacházet tak, jak určuje výrobce a mohl by stroje bez náhrady odebrat. [26]

Předpoklady prodeje

Předběžná cena dodavatelem je stanovena dle vývoje kurzu eura vůči koruně. Trend vývoje kurzu v období leden 2016 až květen 2017 byl stabilní. Průměrný kurz 1 eura byl 27,03 Kč. Kurz kolísá. V případě, že by se opatřením České Národní Banky kurz EUR/CZK rozkolísal, bych doporučovala opci. Podnik by měl o jejím nákupu uvažovat. Může dojít ke změnám, díky kterým by musel být finanční plán v kapitole 3.4 pozměněn dle aktuálního vývoje kurzu. [27]

Po převodu kurzu byly investiční náklady za jeden stroj odhadnuty na 1 142 099 Kč. Cena dopravy od dodavatele bude 6700 Kč a školení pro zaměstnance v hodnotě 8 499 Kč. Instalace, uvedení do provozu a elektrická revize bude v hodnotě 15 999 Kč. Celková cena 2 strojů včetně ostatních výdajů na stroje je odhadována na 2 315 396 Kč.

Náklady na propagaci

Náklady na propagaci jsou pro zjednodušení výpočtu vyčísleny na jeden rok. Jsou to především vyjádřené jednorázové náklady a náklady, které jsou pravidelně započítávány.

Sponzoring

Podnik bude předávat reklamní předměty, jako jsou například hrnky, tužky, bločky a textilní tašky s logem a kontaktem. Tyto náklady byly vyčísleny na 32 000 Kč.

Katalogy

Katalogy budou rozšířeny o informace nových výrobních strojů a zařízení. Předpokládá se výtisk 200 ks. Dané náklady byly vyčísleny na 11 619 Kč.

Letáky

Letáky budou informovat o podniku. Budou ve výtisku 1500 ks. Tyto náklady byly vyčísleny na 7 799 Kč.

Celkové investice na propagaci budou 51 418 Kč. Všechny uvedené investice do propagace budou hrazeny z vlastních zdrojů podniku BRISK.

Náklady na rekonstrukci výrobní haly

Úprava a investice do výrobní haly byla odhadnuta na částku 74 564 Kč dle stavebního architekta, protože budova byla již dříve upravována a připravována na tuto možnou strategii. Zmíněné úpravy by prováděl dodavatel strojů. Ostatní náklady a vybavení,

jako pracovní stůl, židle a ostatní vybavení bylo odhadnuto na 14 679 Kč. Pracovní stolní PC ve výrobní hale bude od společnosti Lenovo v hodnotě 13 990 Kč.

Celkové náklady na rekonstrukci a vybavení haly jsou odhadnuty na 103 233 Kč. Výpočet velikosti odpisů strojů a budovy a je uveden v příloze č. 3.

Mzdové náklady

Mzdové náklady budou zahrnovat přijetí 5 nových pracovníků, aby se zajistil bezproblémový chod výroby a podniku.

Pozice:

Dělníci ve výrobní hale (4x) - 147 200 Kč/pracovník za rok.

Skladník (1x) - 156 400 Kč/skladník za rok.

Odvody - $50\,048 + 53\,176 = 103\,224$ Kč za rok.

Výpočtové operace

Počet pracovních dnů v roce 2018 je 250 dní. Po odečtení dovolené bude počet pracovních dnů 230 dnů. Prostoje byly stanoveny na 5 dnů. Mzda dělníka ve výrobní hale je 80 Kč/hod. Mzda skladníka je stanovena na 85 Kč/hod. Pro výpočet budou použity hodnoty pro roky 2018 - 2021.

Energie je vyčíslena dle stanovené ceny 3,5 Kč/kW a spotřeba na 1 stroj je 34kW. Pro 8hodinovou směnu na jeden stroj je cena energie vypočítána na 952 Kč.

Energie pro rok 2018 pro oba stroje je 476 000 Kč.

Přehled plánovaných tržeb a nákladů

Prognóza prodeje

Předpokládám, že stroje budou vyrábět se započtením prostojů 225 dnů za rok. V následujících dvou tabulkách jsou uvedeny prognózy prodeje vyrobených výrobků v kusech a prodeje vyrobených výrobků v Kč během 4 let. Tyto prognózy jsou sestaveny na základě údajů vypracovaných v příloze č. 4. Plán je uveden ve třech variantách (pesimistická, optimistická a pravděpodobná). V pesimistické variantě se očekává, že v roce 2019 bude nárůst odbytu výrobků 15 % oproti roku 2018, v dalších letech se očekává nárůst o 5 % oproti roku předešlému. V optimistické variantě se očekává nárůst v roce 2019 o 30 % oproti roku 2018, v dalších letech se očekává nárůst o 10 % oproti roku 2019 a v roce 2021 nárůst o 5 % oproti roku 2020.

Pro výše uvedené varianty platí, že vše co se vyrobí, se i prodá. Pro rok 2018 bylo stanoveno stejné množství výrobků pro všechny varianty. Následující roky budou probíhat změny ve vyráběném množství u každého druhu.

Výroba PET lahví u stroje číslo 1 a 2 a odhad tržeb

Stroje budou vyrábět celkem čtyři typy výrobků. Stroj č. 1 bude vyrábět PET lahev 100 ml-300 ml a PET lahev 500 ml-750 ml. Stroj č. 2 bude vyrábět PET lahev 1000 ml-1500 ml a PET lahev 2000 ml.

Výroba u stroje č. 1 je stanovena tak, že PET lahve 100 ml-300 ml se budou vyrábět 113 pracovních dní, výroba PET lahve 500 ml-750 ml bude probíhat následujících 112 dní, aby se pokryla požadovaná poptávka zákazníků. Zmetkovitost u výrobků byla stanovena na 5 %.

Stroj č. 1

Výroba: PET lahev 100 ml-300 ml (prodejní cena 3,75 Kč); 113 dní
 PET lahev 500 ml-750 ml (prodejní cena 4,05 Kč); 112 dní

rok	Varianta					
	Pesimistická		Optimistická		Pravděpodobná	
	Ks	Kč celkem	Ks	Kč celkem	Ks	Kč celkem
2018	1325264	4 969 740	1325264	4 969 740	1325264	4 969 740
	1075200	4 354 560	1075200	4 354 560	1075200	4 354 560
2019	1524144	5 715 540	1723024	6 461 340	1623584	6 088 400
	1236480	5 007 744	1397760	5 660 928	1317120	5 334 336
2020	1600080	6 000 300	1895688	7 108 830	1748336	6 556 260
	1299200	5 261 760	1537536	6 227 021	1418368	5 744 391
2021	1681440	6 305 400	1988800	7 458 000	1835120	6 881 700
	1363712	5 523 034	1612800	6 531 840	1488256	6 027 437

Tabulka 4: Vývoj celkového počtu kusů a ročních tržeb u stroje č. 1

Zdroj: Vlastní zpracování

Stroj č. 2

Výroba u stroje č. 2 je stanovena tak, že PET lahve 1000 ml-1500 ml se budou vyrábět 75 pracovních dní a PET lahve 2000 ml 150 dní, aby se pokryla požadovaná poptávka zákazníků. Zmetkovitost u výrobků byla stanovena na 5 %.

Výroba: PET lahev 1000 ml-1500 ml (prodejní cena 4,56 Kč); 75 dní

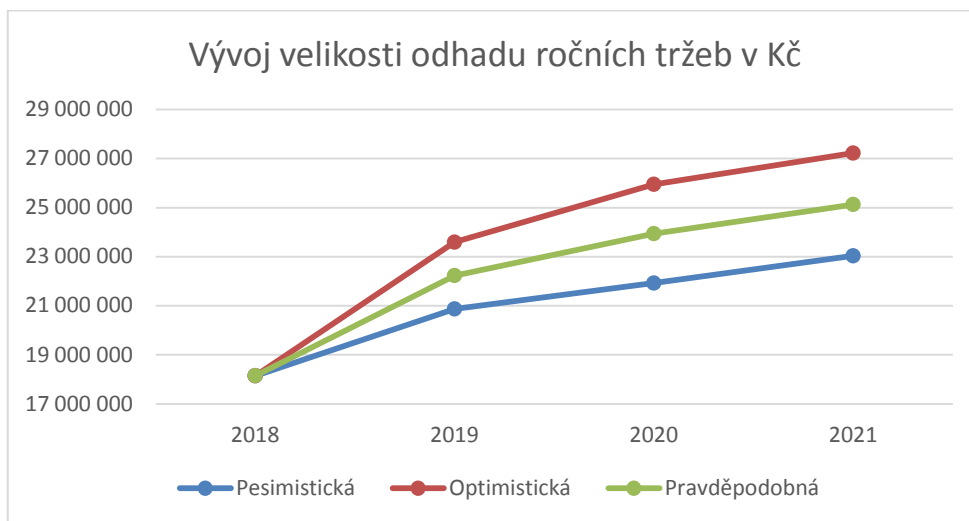
PET lahev 2000 ml (prodejní cena 4,92 Kč); 150 dní

rok	Varianta					
	Pesimistická		Optimistická		Pravděpodobná	
	Ks	Kč celkem	Ks	Kč celkem	Ks	Kč celkem
2018	640200	2 919 312	640200	2 919 312	640200	2 919 312
	1200000	5 904 000	1200000	5 904 000	1200000	5 904 000
2019	736200	3 357 072	832200	3 794 832	784200	3 575 952
	1380000	6 789 600	1560000	7 675 200	1470000	7 232 400
2020	774000	3 529 440	915000	4 172 400	844800	3 852 288
	1449600	7 132 032	1716000	8 442 720	1582800	7 787 376
2021	813000	3 707 280	960000	4 377 600	886800	4 043 808
	1524000	7 498 080	1800000	8 856 000	1662000	8 177 040

Tabulka 5: Vývoj celkového počtu kusů a ročních tržeb u stroje č. 2

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce 6 je uveden souhrn předběžného odhadu celkových hodnot ročních tržeb vyjádřených v Kč. Tržby byly stanoveny pro oba stroje na základě definovaných požadavků podniku.



Graf 3: Grafické znázornění vývoje velikosti odhadu ročních tržeb v Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Souhrn hodnot ročních tržeb

Prodej vyrobených produktů za rok v Kč	2018	2019	2020	2021
Pesimistická varianta	18 147 612	20 869 956	21 923 532	23 033 794
Optimistická varianta	18 147 612	23 592 300	25 950 971	27 223 440
Pravděpodobná varianta	18 147 612	22 231 088	23 940 315	25 129 985

Tabulka 6: Odhad vývoje ročních tržeb v Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Prognóza nákladů

Odhad vývoje ročních nákladů v letech 2018-2021 je uveden v následující tabulce ve třech variantách. Tato prognóza je sestavena na základě údajů vypracovaných v příloze č. 5. Tabulky 7, 8, 9 a 10 znázorňují předběžný vývoj kalkulací nákladů pro dané tři varianty v období 2018-2021. Zmetkovitost u výrobků byla určena na 5 %. Tabulka 11 obsahuje souhrn předběžného odhadu celkových ročních nákladů vyjádřených v Kč.

Nákladové položky v Kč	Varianta		
	Pesimistická	Optimistická	Pravděpodobná
	1. rok	1. rok	1. rok
Suroviny - preformy	9656595	9656595	9656595
Elektřina	476000	476000	476000
Mzdy	303600	303600	303600
Odvody sociální a zdravotní pojištění	103224	103224	103224
Odpisy strojů	128500	128500	128500
Výrobní hala	64250	64250	64250
Drobné kapitálové prostředky	13990	13990	13990
Ostatní náklady	14679	14679	14679
Marketing	51418	51418	51418
Celkem náklady	10 812 256	10 812 256	10 812 256

Tabulka 7: Nákladové položky v Kč v prvním roce

Zdroj: Vlastní zpracování

Nákladové položky v Kč	Varianta		
	Pesimistická	Optimistická	Pravděpodobná
	2. rok	2. rok	2. rok
Suroviny - preformy	11105147	12553699	11829423
Elektřina	476000	476000	476000
Mzdy	303600	303600	303600
Odvody sociální a zdravotní pojištění	103224	103224	103224
Odpisy strojů	128500	128500	128500
Odpisy výrobní haly	64250	64250	64250
Drobné kapitálové prostředky	13990	13990	13990
Ostatní náklady	14679	14679	14679
Marketing	51418	51418	51418
Celkem náklady	12 260 808	13 709 360	12 985 084

Tabulka 8: Nákladové položky v Kč v druhém roce

Zdroj: Vlastní zpracování

Nákladové položky v Kč	Varianta		
	Pesimistická	Optimistická	Pravděpodobná
	3. rok	3. rok	3. rok
Suroviny - preformy	11666284	13808411	12739025
Elektřina	476000	476000	476000
Mzdy	303600	303600	303600
Odvody sociální a zdravotní pojištění	103224	103224	103224
Odpisy strojů	128500	128500	128500
Odpisy výrobní haly	64250	64250	64250
Drobné kapitálové prostředky	13990	13990	13990
Ostatní náklady	14679	14679	14679
Marketing	51418	51418	51418
Celkem náklady	12 821 945	14 964 072	13 894 686

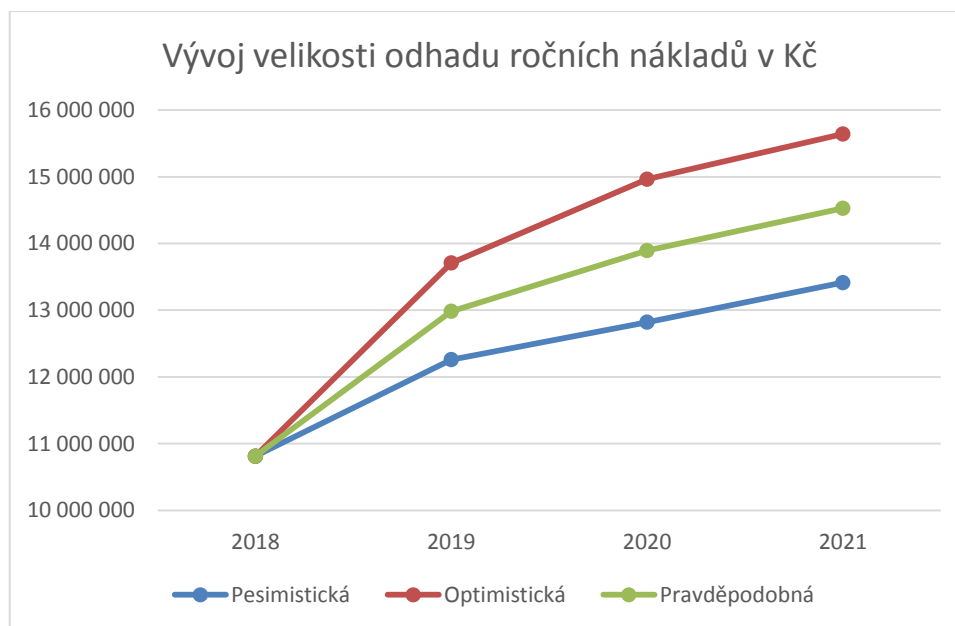
Tabulka 9: Nákladové položky v Kč ve třetím roce

Zdroj: Vlastní zpracování

Nákladové položky v Kč	Varianta		
	Pesimistická	Optimistická	Pravděpodobná
	4. rok	4. rok	4. rok
Suroviny - preformy	12257869	14485520	13372603
Elektřina	476000	476000	476000
Mzdy	303600	303600	303600
Odvody sociální a zdravotní pojištění	103224	103224	103224
Odpisy strojů	128500	128500	128500
Odpisy výrobní haly	64250	64250	64250
Drobné kapitálové prostředky	13990	13990	13990
Ostatní náklady	14679	14679	14679
Marketing	51418	51418	51418
Celkem náklady	13 413 530	15 641 181	14 528 264

Tabulka 10: Nákladové položky v Kč ve čtvrtém roce

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4: Grafické znázornění vývoje velikosti odhadu ročních nákladů v Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Souhrn hodnot celkových nákladů

Velikost ročních nákladů za rok v Kč	Varianta v Kč		
	Pesimistická	Optimistická	Pravděpodobná
2018	10 812 256	10 812 256	10 812 256
2019	12 260 808	13 709 360	12 985 084
2020	12 821 945	14 964 072	13 894 686
2021	13 413 530	15 641 181	14 528 264

Tabulka 11: Odhad vývoje ročních nákladů v Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Souhrn hodnot tržeb, nákladů a návratnost investice

V následujících tabulkách je uveden stručný souhrn předešlých hodnot ve všech třech variantách v letech 2018 – 2021. Tyto tabulky ukazují předběžný odhad nákladů a tržeb a návratnost dané investice.

Pesimistická varianta

ROK	2018	2019	2020	2021
Tržby	18147612	20869956	21923532	23033794
Náklady	10812256	12260808	12821945	13413530
Výdaje nákupu strojů	2315396	X	X	X
VH	7335356	8609148	9101587	9620264
Daně (19%)	13937178	1635738	1729302	1827850
VH po zdanění	5941638	6973410	7372285	7792414
Investice za dané období	3626242	X	X	X

Tabulka 12: Pesimistická varianta souhrn hodnot

Zdroj: Vlastní zpracování

Optimistická varianta

ROK	2018	2019	2020	2021
Tržby	18147612	23592300	25950971	27223440
Náklady	10812256	13709360	14964072	15641181
Výdaje nákupu	2315396	X	X	X
VH	7335356	9882940	10986899	11582259
Daně (19%)	1393718	1877759	2087511	2200629
VH po zdanění	5941638	8005181	8899388	9381630
Investice za dané období	3626242	X	X	X

Tabulka 13: Optimistická varianta souhrn hodnot

Zdroj: Vlastní zpracování

Pravděpodobná varianta

ROK	2018	2019	2020	2021
Tržby	18147612	22231088	23940315	25129985
Náklady	10812256	12985084	13894686	14528264
Výdaje nákupu	2315396	X	X	X
VH	7335356	9246004	10045629	10601721
Daně (19%)	1393718	1756741	1908670	2014327
VH po zdanění	5941638	7489263	8136959	8587394
Investice za dané období	3626242	X	X	X

Tabulka 14: Pravděpodobná varianta souhrn hodnot

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výpočtů uvedených v tabulkách 12, 13, a 14 bylo zjištěno, že investice by byla pokryta již v prvním roce zavedení strojů u všech variant. To pro podnik může být kladným impulzem pro provedení stávající investice do podniku a do výroby. Na základě předchozích analýz je zřejmé, že o produkty podniku je velký zájem a dosavadní kapacity výroby nepokrývají požadovanou poptávku odběratelů.

Investice by byla kompletně hrazena vlastními zdroji podniku a byla by pokryta z nerozděleného zisku z minulých let. Podnik už dříve uvažoval o této možnosti rozšíření výroby, tudíž má na bankovních účtech dostatek potřebných financí. Velká výhoda pro malý podnik jako je BRISK je v tom, že nebudou firmě vznikat další náklady spojené s úroky a banka nebude zasahovat do řízení podniku, čehož se majitelé podniku obávali. Částka je pro podnik přiměřená z hlediska financování a bude pokryta vlastními zdroji financování.

Při změnách na trhu, v kurzech nebo jiných negativních dopadech na podnik bych doporučovala podniku BRISK přepočet vypočítaných hodnot dle aktuálního stavu, aby se předešlo nesrovnalostem a nevznikala další rizika spojená s investicí do výroby.

3.5 Analýza rizik

Analýza rizik v případě podnikatelského záměru představuje důležitou součást, proto je nezbytné se touto analýzou zabývat. V této kapitole budou uvedeny jednotlivá rizika a vliv na realizování investice.

Identifikace rizik

Identifikujeme zde rizika, která souvisí s případnou změnou. Rizik vyvolaných změnou v podniku může být mnoho, avšak budou uvedeny pouze ty nejvýznamnější.

- Neochota zaměstnanců dodržovat stanovená pravidla
- Neochota zaměstnanců účastnit se plánovaných školení
- Obtíže s přesvědčením majitelů k plánovaným změnám
- Volba nevhodných nových strojů do výroby
- Volba nespolehlivého dodavatele
- Schválení finančních prostředků
- Velikost prodeje a tržeb bude nižší, než se předpokládalo

Identifikovaná rizika ohodnotím a vytvořím si mapu rizik.

3.5.1 Ohodnocení rizik

V tabulce 15 si stanovím bodový stupeň všech potencionálních rizik. Výskyt stanovených rizik se může objevit při zavedení nových strojů do výroby. V tabulce uvedu pravděpodobnost výskytu, jejich dopad a následné ocenění rizik. Hodnota pravděpodobnosti čísla 10 je nejvyšší a čísla 1 minimální. U dopadu je číslo 10 maximální, u čísla 1 je dopad minimální a neohrožuje podnik. Ocenění rizika je pak v rozmezí 1-100, kdy číslo 100 znamená nejvyšší riziko, které ohrožuje podnik a může mít nenávratné důsledky.

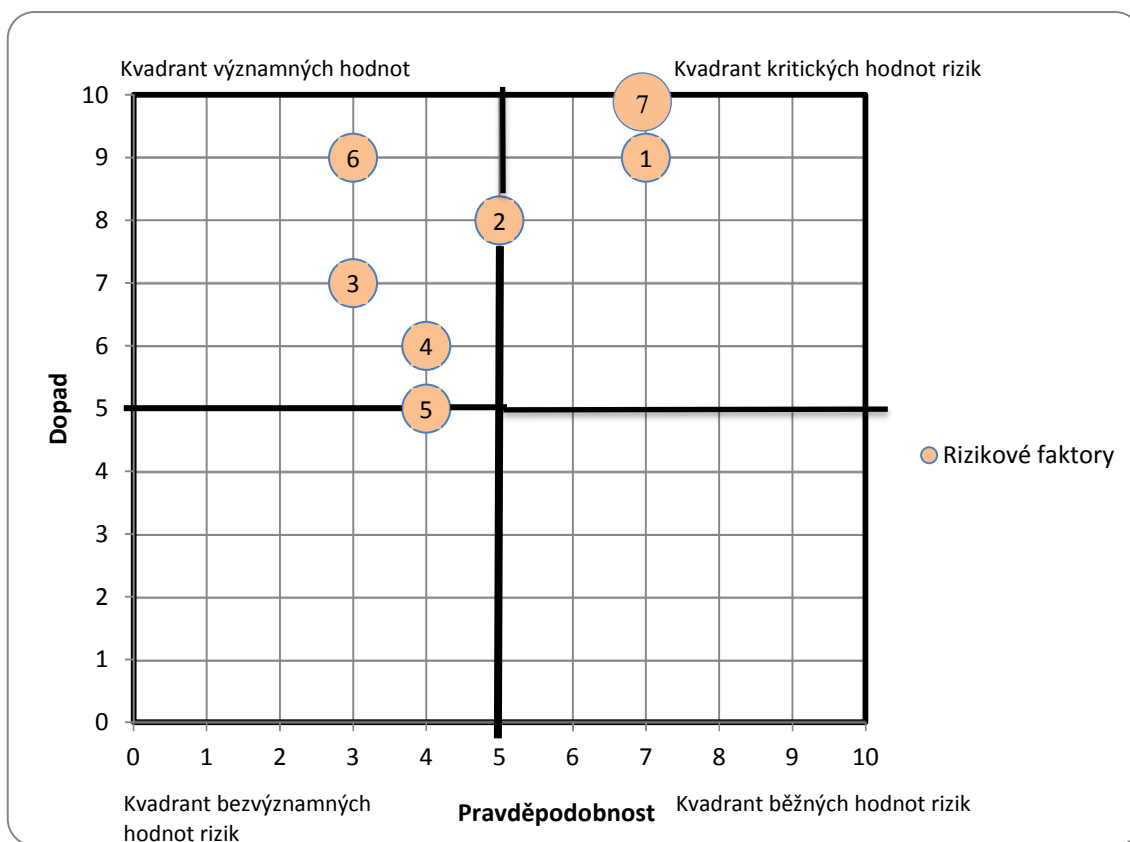
číslo	Riziko	Pravděpodobnost (1-10)	Dopad (1 -10)	Ocenění rizika (1 -100)
1.	Neochota zaměstnanců dodržovat stanovená pravidla	7	9	63
2.	Neochota zaměstnanců účastnit se plánovaných školení	5	8	40
3.	Obtíže s přesvědčením majitelů k plánovaným změnám	3	7	21
4.	Volba nevhodných nových strojů do výroby	4	6	24
5.	Volba nespolehlivého dodavatele	4	5	20
6.	Schválení finančních prostředků	3	9	27
7.	Velikost prodeje a tržeb bude nižší, než se předpokládalo	7	10	70

Tabulka 15: Ohodnocení rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

Mapa rizik

Z tabulky 15 vyplývá, že nejvyšší rizika jsou „velikost prodeje a tržeb bude nižší než se předpokládalo“ a „neochota zaměstnanců dodržovat stanovená pravidla“. V mapě rizik na obrázku 9 si znázorním ohodnocení pravděpodobnosti rizikového faktoru a jeho dopadu na plánovanou změnu v podniku. Každé riziko bude hodnoceno samostatně. Mapa rizik je rozčleněna do čtyř kvadrantů. V jednotlivých kvadrantech budou vyneseny body, které znázorňují jednotlivé rizikové faktory.



Obrázek 9: Mapa rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5.2 Opatření ke snižování rizik

Na obrázku 9 můžeme vidět, že většina rizik se objevuje v kvadrantu významných hodnot rizik. Rizikový faktor 1 a 7 se objevuje v kvadrantu kritických hodnot. Riziko 2 a 5 se nachází na hranicích. Bylo by žádoucí se zaměřit na jednotlivá rizika a definovat jejich příčiny.

1. Neochota zaměstnanců dodržovat stanovená pravidla

Může se zde objevit riziko, že zaměstnanci nebudou dodržovat pravidla, která stanovil vedoucí pracovník. Tento faktor je velmi vážný, protože pokud se nebudou pravidla dodržovat, těžko budou procesy v podniku správně fungovat. Vedoucí pracovník musí své podřízené obeznámit s těmito pravidly a dohlížet na jejich plnění. Pokud zaměstnanec pravidla nedodrží, doporučuji, aby byly zavedeny srážky ze mzdy anebo sníženy odměny za vykonanou práci.

2. Neochota zaměstnanců účastnit se plánovaných školení

Tento faktor se nachází na hranici a je nepředvídatelný. Může se z něho stát velmi rizikový faktor. Pokud by zaměstnanci odmítali účastnit se předepsaných školení, nastal by problém s ovládáním jednotlivých strojů, a tím by došlo i k nedodržování pravidel stanovených v podniku. Školení by vedoucí pracovník měl stanovit jako povinná a kontrolovat docházku zaměstnanců. V případě, že by se některý ze zaměstnanců nemohl účastnit školení, měl by mu být navrhnut náhradní termín.

3. Obtíže s přesvědčením majitelů k plánovaným změnám

Hlavním cílem je přesvědčit vedoucí pracovníky a následně i majitele, že plánovaná změna je nezbytná. Důležité je předložení kvalitně zpracovaného projektu, který je doplněný vypracovanými analýzami. Je potřebné přednést přesvědčivé argumenty a vyjádření pomocí čísel. Jestliže bude vedení podniku obeznámeno, že se vložené finanční prostředky za danou dobu vrátí, bude jednodušší majitele o změně přesvědčit.

4. Volba nevhodných nových strojů do výroby

Pokud se zvolí nevhodné stroje, nemusí být zamýšlený projekt tak efektivní, jak se předpokládalo. Volba nevhodného stroje bude znamenat nenávratnost vložených finančních prostředků ve stanoveném čase a dojde k poklesu produktivity práce. Podnik musí vědět, co má od nového systému očekávat. Vyhodnotí-li vedení veškeré analýzy a bude při výběru systému opatrný, může toto riziko minimalizovat a vyhnout se tak problémům, které by poté nastaly ve výrobě. Vedoucí pracovníci by měli získat veškeré dostupné informace a provést fázi testu, zda tato změna vyhovuje podniku.

5. Volba nespolehlivého dodavatele

Při výběru dodavatele musí vedení podniku získat co nejvíce informací, aby předešel špatnému výběru i budoucím problémům. Spolehlivý dodavatel by měl jednat s podnikem a snažit se splnit jeho požadavky. Při výběru dodavatele musí být podnik opatrný a mít možnost rozhodovat se v delším časovém horizontu, a tím minimalizovat tento rizikový faktor.

Podnik má již spoustu svých spolehlivých dodavatelů a s nimi dobré vztahy, které společně budovaly několik let. Podniková strategie je tzv. „získání si dodavatele na svou stranu“, čímž lze získat například možnost slevy z cen dodávek.

6. Schválení finančních prostředků

Přesvědčit vedoucí pracovníky, aby byli nakloněni ke změně, vyžaduje veliké úsilí. Pokud by vedení podniku neschválilo finanční prostředky na projekt, nemohl by se projekt realizovat. Z tohoto důvodu musí být projekt kvalitně zpracován a jednotlivé požadavky jasně definovány. Vedoucí pracovníci jednají s majiteli podniku, proto musí být tento projekt kvalitně zpracován a dobře prezentován.

7. Velikost prodeje a tržeb bude nižší, než se předpokládalo

Toto riziko patří mezi nejvyšší z uvedených rizik. Při prognózování hodnot a kalkulací může docházet k různým nepřesnostem. Dále se může situace na trhu a v podniku změnit tak, že by velikosti prodeje a tržeb mohly být nižší, než se očekávalo, tudíž by nebylo možno hradit závazky podniku. Z uvedených důvodů by se měly provádět kontroly a aktualizovat dané údaje dle aktuální situace. Finanční manažer by měl kontroly provádět pravidelně, aby se předešlo vzniku tohoto rizika.

Souhrn návrhů opatření

V tabulce 16 je uveden souhrn návrhů i nákladů na opatření, nová pravděpodobnost, dopad a výpočet nové hodnoty rizika. Dále je zde předloženo, kdo má zodpovědnost za dané provedení opatření v podniku.

Opět zde platí, že nejvyšší pravděpodobnost a nejvyšší dopad je u čísla 10 a nejnižší u čísla 1. Hodnota rizika je stanovena v rozsahu 1-100 bodů, kdy 100 bodů znamená nejkritičtější hodnotu rizika.

Číslo rizika	Návrhy na opatření	Nová pravd.	Nový dopad	Nová hodnota rizika	Náklady na opatření	Zodpovědnost
1	Srážky ze mzdy, snížení odměn	6	5	30	Marketingové	Vedení
2	Náhradní termíny školení	4	6	24	Marketingové, finanční	Vedoucí pracovník, vedení
3	Kvalitně zpracovat projekt	5	4	20	Marketingové, finanční	Vedení
4	Testování strojů	3	5	15	Finanční, marketingové	Vedoucí pracovník, vedení
5	Výběr z více dodavatelů, více informací	3	4	16	Marketingové	Vedoucí pracovník
6	Více informací, matematické výpočty	3	7	21	Finanční, marketingové	Vedení, banka
7	Více informací, výpočty aktuálních hodnot, kontroly	6	7	42	Finanční, marketingové	Finanční manažer, vedení

Tabulka 16: Snižování rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

Metody snižování rizik

Rizika působící na podnik, kterým se chce podnik vyhnout, by se měla eliminovat. Podnik by měl zvolit takovou strategii, která bude pro podnik minimálně nákladná a přinese co největší efekt. Podnik v tomto případě nemůže rizika diverzifikovat nebo jen přehlížet, ale musí se projevit aktivně a vzniklá rizika odstranit. Podniku bych doporučila zvolit strategii ofenzivní řízení změny.

Díky této strategii může efektivně řídit změny a zároveň předcházet vzniku podnikatelských rizik. Podnik si může vytvořit preventivní obranu a soustředit se na ještě závažnější rizika, která by mohla ohrozit samotnou existenci firmy. Tato strategie je založena na volbě rozvojové strategie a jejím následným zavedením, dosažení pružnosti, upřednostnění a rozvoji podniku.

3.6 Harmonogram realizace

V této kapitole navrhnu doporučení navrhovaných změn pomocí časového a obsahového plánu provedení změn.

Změny musím porovnat z časového hlediska, aby podnik měl představu o tom, jak dlouho bude tento projekt trvat. Důležité je stanovit si dobu zahájení, aby se projekt stihl do tohoto termínu. Vybrala jsem si metodu PERT. Tato metoda mi pomůže určit nejkratší dobu trvání projektu. Pro výpočet této metody jsem použila tabulku, ve které bude popis činností, délka jejich trvání, potřebné výpočty a hranově ohodnocený graf s kritickými cestami. V tabulce bude uveden optimistický odhad trvání činnosti, nejpravděpodobnější trvání a následně pesimistický odhad. Z těchto číselných hodnot si určíme střední hodnotu a její rozptyl. [28]

Jednotlivé činnosti v projektu s délkou jejich trvání jsou uvedeny v tabulce 11. V této tabulce jsou podrobně popsány a časově rozčleněny činnosti od začátku po konec projektu. Po sestavení obsahového plánu projektu vytvořím graf kritických cest a uvedu výsledky. Ty zaznačím do síťového grafu, aby byly jednotlivé závěry přehledné.

Pro výpočet očekávané doby trvání činnosti (t_e) použiji tento vzorec: $t_e = \frac{a + 4m + b}{6}$, výpočet rozptylu je pomocí vzorce: $D(t_e) = \frac{(b-a)^2}{36}$. [28]

V tabulce 17 jsou uvedeny doby trvání ve dnech. Očekávané trvání činnosti bude zaokrouhleno na celé číslo.

I	J	Činnost	Optimisti- cký odhad trvání (a)	Nejpravdě- podobnější odhad trvání (m)	Pesimistický odhad trvání (b)	Očekáva- né trvání činnosti (t_e)
0	1	Návrh požadavků na výrobní stroje	2	4	7	4
1	2	Analýza současného stavu výroby	4	6	7	6
2	3	Dokumentace nedostatků ve výrobě	1	2	3	2
3	4	Sestavení týmu vedoucích pracovníků	1	1,5	2	2
4	5	Sepsání požadavků na stroje	2	3	4	3
5	6	Vytvoření návrhu na projekt	8	14	16	13
6	7	Konzultace s technickými pracovníky externí firmy	2	3	4	3
6	8	Shromáždění informací o variantách výběru strojů (přeskočení činnosti 6)	1	2	3	2
7	8	Shromáždění informací o variantách výběru strojů	1	2	3	2
8	9	Vypracování analýzy projektu	17	20	24	20
9	10	Žádost o schválení financování projektu	43	50	56	50
10	11	Výběr dodavatele strojů	1	2	2,5	2
11	12	Osobní schůzka s dodavatelem	1	1,5	2,5	2
12	13	Prezentace a test strojů	2	3	4	3
11	14	Nákup strojů (přeskočení činností 12-13)	0,5	1	1,5	1
13	14	Nákup strojů	0,5	1	1,5	1
14	15	Instalace strojů ve výrobě	1	2	3	2
14	15	Školení zaměstnanců na nové stroje	0,5	1	1,5	1
15	16	Uvedení strojů do provozu	0,5	1	1,5	1
16	17	Podepsání dodatku ke smlouvě ohledně servisu	0,5	1	2	1
17	18	Verifikace dosažených výsledků nových strojů ve výrobě	4	5	7	5

Tabulka 17: Jednotlivé činnosti projektu včetně dob očekávaného trvání

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 18 jsou uvedeny všechny hodnoty výpočtu modelu PERT. Na místě, kde bude časová rezerva nulová, budeme uzly nazývat jako tzv. kritické činnosti projektu.

I	J	T (t_{ij})	MZ=TM _i Začátek možný	KM - Konec možný	ZP - Začátek připustný	KP =TP _j Konec připustný	D(te) = Rozptyl	RC = Celko-vé rezer-vy	RV = Volné časové rezervy	RN _{ij} = Nezávislá rezerva
0	1	4	0	4	0	4	0,694	0	0	0
1	2	6	4	10	4	10	0,25	0	0	0
2	3	2	10	12	10	12	0,111	0	0	0
3	4	2	12	14	12	14	0,028	0	0	0
4	5	3	14	17	14	17	0,111	0	0	0
5	6	13	17	30	17	30	1,778	0	0	0
6	7	3	30	33	30	33	0,111	0	0	0
6	8	2	30	32	33	35	0,111	3	3	3
7	8	2	33	35	33	35	0,111	0	0	0
8	9	20	35	55	35	55	1,361	0	0	0
9	10	50	55	105	55	105	4,694	0	0	0
10	11	2	105	107	105	107	0,063	0	0	0
11	12	2	107	109	107	109	0,063	0	0	0
12	13	3	109	112	109	112	0,111	0	0	0
11	14	1	107	108	112	107	0,028	5	5	5
13	14	1	112	113	112	113	0,028	0	0	0
14	15	2	113	115	113	115	0,111	0	0	0
15	16	1	115	116	115	116	0,028	0	0	0
16	17	1	116	117	116	117	0,028	0	0	0
17	18	1	117	118	117	118	0,063	0	0	0
18	19	5	118	123	118	123	0,25	0	0	0

Tabulka 18: Výpočet nejkratší možné doby trvání projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

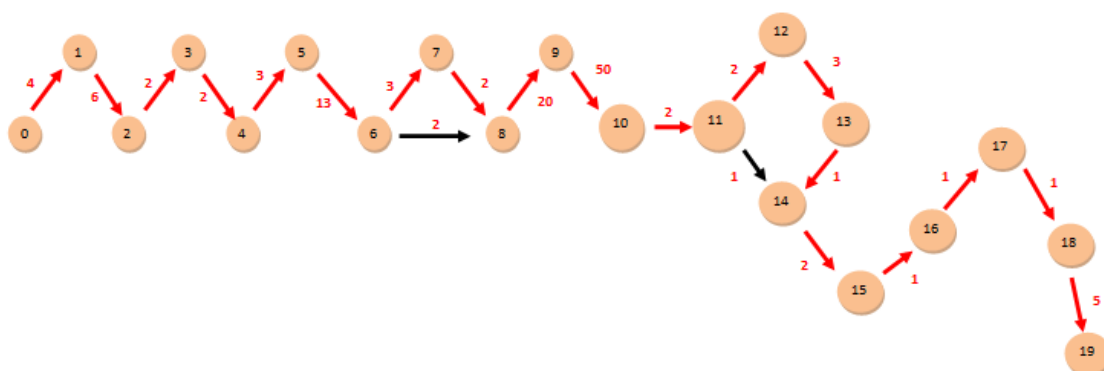
Kritické činnosti jsou tvořeny těmito uzly:

0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 - 11 - 12 - 13 - 14 - 15 - 16 - 17 - 18 - 19

Tyto uzly mají hodnotu RC=0, proto jsou kritické a jejich sled nám interpretuje kritickou cestu v grafu.

Časová rezerva je definována jako volný čas, který máme při realizaci jednotlivých činností. Tato rezerva může prodloužit nebo posunout možný začátek a přesto nebude ohrožen termín dokončení projektu. Pokud by hodnota byla snížena na nulu, z nekritické činnosti by se stala činnost kritická. [11]

V příloze č. 6 je znázorněn graf projektu. Na grafu 3 jsou znázorněny červenou barvou kritické činnosti v projektu.



Graf 5: Kritická cesta v grafu

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozptyl v tabulce 4, má nejvyšší hodnoty u uzlu 9 – 10, 8 – 9 a 5 – 6. Těmto uzlům musí být věnována zvýšená pozornost i přesto, že jsou v posloupnosti a tudíž i nezbytné v našem projektu. Uzly mající hodnotu 40 % - 60 % zaručují realizování úkolu. Pokud je hodnota nižší jak 40 %, je třeba se na tyto uzly zaměřit a zvýšit produktivitu práce mezi uzly. [28]

Kritická činnost bude trvat 123 dnů. U těchto činností není žádná časová rezerva, kterou bych mohla využít. Nastane - li prodloužení doby trvání u kritické činnosti nebo nebudou-li splněny nejdříve a nejpozději možné přípustné doby, ohrozí to projekt a dojde k jeho celkovému zpoždění.

Oficiální začátek realizace výroby by podnik žádal od začátku ledna roku 2018. Do tohoto období by podnik chtěl stihnout veškeré úpravy a změny, které jsou spojené s investicí. Proto bych na základě výpočtů a analýz doporučovala, aby podnik zahájil

realizaci projektu v období začátku měsíce června 2017, aby zde byla příslušná rezerva, kdyby některá z činností trvala déle, než bylo odhadnuto na základě prognózy vývoje projektu. Nejpozději by však měl projekt začít 3. 7. 2017. Bylo by tak možné splnit jednotlivé činnosti projektu včas.

ZÁVĚR

Pro podnik je důležité, aby se neustále rozvíjel a snažil se hledat cesty ke zlepšení. Cílem předkládané diplomové práce Podnikatelský záměr bylo na základě teoretických poznatků, provedených analýz a šetření získat informace nezbytné pro zpracování podnikatelského záměru. Doporučenými postupy byl zpracován podnikatelský plán tak, aby poskytl pravdivý a přesvědčivý přehled o možnostech a podmínkách realizace, očekávaných nákladech a výnosech podnikatelského projektu. Pro splnění tohoto cíle bylo třeba si prohloubit znalosti v teoretické oblasti, a to jak v oblasti terminologie, tak použitých metod a postupů, což představuje první část práce.

Druhá část práce obsahuje rozsáhlé analýzy a poznatky, které se staly východiskem pro sestavení podnikatelského záměru rozvoje podniku a rozšíření výroby o nové stroje a zařízení v rekonstruované výrobní hale ve výrobním družstvu BRISK.

Třetí část práce představuje sestavení podnikatelského záměru včetně investičních a nákladových propočtů, propočtů odhadu velikosti prodeje a tržeb pro období 2018 – 2021 ve třech variantách, a to pesimistická, optimistická a pravděpodobná. Na základě předchozích výpočtů bylo zjištěno, že návratnost investic pro všechny varianty bude již po prvním roce zavedení nových strojů ve zrekonstruované výrobní hale.

V závěru návrhové části jsem provedla analýzu a zhodnocení rizik viz kapitola 3.5. Nato jsem definovala strategie pro snížení nebo eliminaci těchto rizik. V kapitole 3.6 byl stanoven harmonogram realizace projektu. Tím byl cíl práce splněn.

Na základě tohoto zpracovaného podnikatelského záměru věřím, že daná inovace bude úspěšná, poskytne podniku navýšení zisku, větší počet zákazníků a zvýšení prestiže na trhu, kde podnik působí. Podnik stojí před velkou výzvou, díky které může více využít svůj potenciál a rozšířit tak svůj podíl na trhu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [2] FOTR, J. a I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [3] KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [4] SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P. a T. ORLÍK, *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 200s. ISBN 978-80-247- 4103-1.
- [5] KUBÍČKOVÁ, L. a K. RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada Publishing), 2012. 133 s. ISBN 978-80-247-4564-0.
- [6] BLECHA, I. a kol. *Filosofický slovník*. 1. vyd. Olomouc: FIN, 1995. 479 s. ISBN 80-7182-014-8.
- [7] BRUGGER, W. *Filosofický slovník*. 1. vyd. Praha: Naše vojsko, 1994. 639 s. ISBN 80-206-0409-X.
- [8] SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [9] DRDLA, M. a M. KEŘKOVSKÝ. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2003. 180 s. ISBN 8071797308.
- [10] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 8085605112.
- [11] RAIS, K. a R. DOSKOČIL. *Risk management*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. 2007. 152s. ISBN 978-80-214-3510-0.
- [12] KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- [13] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [14] SWOT analýza. In: *Podnikátor* [online]. 2012 [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16389/SWOT-analyza>
- [15] REŽŇÁKOVÁ, M. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 144 s. ISBN 978-802-4718-354.

- [16] POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [17] HANUŠOVÁ, H. *Vnitropodnikové účetnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 120 s. ISBN 978-80-214-3373-1.
- [18] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2001. 475 s. ISBN 80-247-9069-6.
- [19] ŠIMAN, J. a P. PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-807-4001-178.
- [20] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [21] Výpis z obchodního rejstříku: BRISK, výrobní družstvo, Ježov u Kyjova, Dr 2739 vedená u Krajského soudu v Brně. *Justice* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti, 2017 [cit. 2017-01-17]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- [22] VALENTOVÁ, M. Podnikatelský záměr. Brno. 2015. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská
- [23] KŮŘIL, J. *Interview*. BRISK, výrobní družstvo, Ježov 9, Ježov. 24. 1. 2017.
- [24] KRABICE-ESHOP.CZ. *O společnosti Pokart* [online]. 2016 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://www.krabice-eshop.cz/o-nas/>
- [25] Vyfukovacie lisы na PET fľaše. *MS technology* [online]. Bardejovská Nová Ves: OKKO GRAHIC DESIGN, 2009 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.mstechnology.sk/automaticky-vyfukovaci-lis.html>
- [26] KŮŘIL, J. *Interview*. BRISK, výrobní družstvo, Ježov 9, Ježov. 6. 3. 2017.
- [27] Kurzy.cz: Kurzy měn, akcie, komodity, online zprávy. *Kurzy měn: Graf EUR / Kč od 1.1.2016 do 28.4.2017, ČNB, grafy kurzů měn* [online]. Praha: Kurzy.cz, c2000-2017 [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/>
- [28] Metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique). *Management mania* [online]. Plzeň: ManagementMania, 2016 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-pert>
- [29] BRISK. *BRISK - výrobní družstvo*. [online]. 2000 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://www.briskvd.cz/>
- [30] Mapy Google. *Mapy Google*. [online]. 2017 [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/place/BRISK,+v.d.+%28kanystry,+karton%C3%A1%C5%BE%29/@49.0249689,17.2089138,16z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x3e0ea4ab52cfbb4!8m2!3d49.025658!4d17.209772?hl=cs>

[31] Mapy.cz. *Mapy*. [online]. ©1996–2017 [cit. 2017-01-24]. Dostupné z:
[https://mapy.cz/letecka-
2015?x=17.2099715&y=49.0253970&z=18&source=addr&id=10326923&q=je%C5%
BEov%206](https://mapy.cz/letecka-2015?x=17.2099715&y=49.0253970&z=18&source=addr&id=10326923&q=je%C5%BEov%206)

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

apod. a podobně

atd. a tak dále

č. číslo

IČO identifikační číslo organizace

Kč Koruna česká

Kol. kolektiv

Ks kus

l litr

př. příklad

S syntéza

str. strana

syst. systematický

tis. tisíc

tzv. tak zvaně

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

Graf 1: Vývoj tržeb podniku BRISK (v tis. Kč)	37
Graf 2: Výsledek hospodaření po zdanění (v tis. Kč).....	38
Graf 3: Grafické znázornění vývoje velikosti odhadu ročních tržeb v Kč	58
Graf 4: Grafické znázornění vývoje velikosti odhadu ročních nákladů v Kč.....	61
Graf 5: Kritická cesta v grafu	74

Obrázek 1: Lewinův model řízení změn.....	18
Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil	22
Obrázek 3: Organizační struktura podniku	36
Obrázek 4: Mapa konkurence v oblasti kartonážní výroby	39
Obrázek 5: Mapa konkurence v oblasti PET	40
Obrázek 6: Mapa největších dodavatelů v ČR.....	41
Obrázek 7: Mapa menších dodavatelů podniku BRISK.....	42
Obrázek 8: Stroj model HB-A2400	52
Obrázek 9: Mapa rizik	66

Tabulka 1: SWOT analýza.....	25
Tabulka 2: Výpis z obchodního rejstříku.....	34
Tabulka 3: Analýza 7S podniku BRISK.....	44
Tabulka 4: Vývoj celkového počtu kusů a ročních tržeb u stroje č. 1	57
Tabulka 5: Vývoj celkového počtu kusů a ročních tržeb u stroje č. 2.....	57
Tabulka 6: Odhad vývoje ročních tržeb v Kč	58
Tabulka 7: Nákladové položky v Kč v prvním roce	59
Tabulka 8: Nákladové položky v Kč v druhém roce	60
Tabulka 9: Nákladové položky v Kč ve třetím roce	60
Tabulka 10: Nákladové položky v Kč ve čtvrtém roce	61
Tabulka 11: Odhad vývoje ročních nákladů v Kč	62
Tabulka 12: Pesimistická varianta souhrn hodnot	62
Tabulka 13: Optimistická varianta souhrn hodnot.....	63
Tabulka 14: Pravděpodobná varianta souhrn hodnot	63
Tabulka 15: Ohodnocení rizik	65
Tabulka 16: Snižování rizik.....	70
Tabulka 17: Jednotlivé činnosti projektu včetně dob očekávaného trvání	72
Tabulka 18: Výpočet nejkratší možné doby trvání projektu.....	73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Sídlo společnosti

Příloha č. 2: Ukázky produktů

Příloha č. 3: Odpisy strojů, zařízení a technického zhodnocení

Příloha č. 4: Očekávaný prodej vybraných výrobků a kalkulace prodejních cen

Příloha č. 5: Kalkulace nákladů

Příloha č. 6: Graf projektu

Příloha č. 1: Sídlo společnosti

Sídlo společnosti BRISK a místo kde bude záměr realizován.

Zdroj: Mapy Google [30]



Výrobní hala



Zdroj: Mapy.cz [31]

Příloha č. 2: Ukázky výrobků

Zdroj: www.briskvd.cz



Plastový kanystr 5 l hranatý čirý



Sestava uzávěrů a odnosné úchyty pro kanystry



Lahvička 10 ml čirá se závitem G18x3



Láhev 2 l hrozen čirý

Příloha č. 3: Odpisy strojů, zařízení a technického zhodnocení

Rovnoměrné odepisování stroje (5let)

sazby: 11; 22,25

Rok	Vstupní cena	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2018	1 157 698	1 030 352	127 347	127 347
2019	x	772 765	257 588	384 935
2020	x	515 178	257 588	642 523
2021	x	257 591	257 588	900 111
2022	x	0	257 588	1 157 698

Rovnoměrné odepisování výrobní haly při technickém zhodnocení (30let)

sazby: 1,4; 3,4

Rok	Vstupní cena	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2016	1 815 147	1 789 735	25 413	25 413
2017	x	1 728 021	61 714	87 127
Technické zhodnocení budovy: 74 564 Kč, zůstatková cena 1 802 585 Kč				
2018	1 889 711	1 738 335	64 250	151 377
2019	x	1 674 085	64 250	215 627
2020	x	1 609 835	64 250	279 877
2021	x	1 545 585	64 250	344 127
2022	x	1 481 335	64 250	408 377
2023	x	1 417 085	64 250	472 627
2024	x	1 352 835	64 250	536 877
2025	x	1 288 585	64 250	601 127
2026	x	1 224 335	64 250	665 377
2027	x	1 160 085	64 250	729 627
2028	x	1 095 835	64 250	793 877
2029	x	1 031 585	64 250	858 127
2030	x	967 335	64 250	922 377
2031	x	903 085	64 250	986 627
2032	x	838 835	64 250	1 050 877
2033	x	774 585	64 250	1 115 127
2034	x	710 335	64 250	1 179 377
2035	x	646 085	64 250	1 243 627
2036	x	581 835	64 250	1 307 877
2037	x	517 585	64 250	1 372 127
2038	x	453 335	64 250	1 436 377
2039	x	389 085	64 250	1 500 627
2040	x	324 835	64 250	1 564 877

2041	x	260 585	64 250	1 629 127
2042	x	196 335	64 250	1 693 377
2043	x	132 085	64 250	1 757 627
2044	x	67 835	64 250	1 821 877
2045	x	3 584	64 250	1 886 127
2046	x	0	3 584	1 889 711

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 4: Očekávaný prodej vybraných výrobků a kalkulace prodejních cen

Pro uvažované varianty platí, že vše co se vyrobí, se i prodá. Pro rok 2018 bylo stanoveno stejné množství výrobků pro všechny varianty. Následující roky budou probíhat změny ve vyráběném množství u každého druhu. Zmetkovitost byla stanovena na 5 %.

Výroba PET lahve

Stroj č. 1

Výroba: PET lahev 100 ml-300 ml (cena 3,75 Kč); 113 dní

PET lahev 500 ml-750 ml (cena 4,05 Kč); 112 dní

rok	Varianta					
	Pesimistická		Optimistická		Pravděpodobná	
	Ks/ hod	Kč celkem	Ks/hod	Kč celkem	Ks /hod	Kč celkem
2018	1466	4 969 740	1466	4 969 740	1466	4 969 740
	1200	4 354 560	1200	4 354 560	1200	4 354 560
2019	1686	5 715 540	1906	6 461 340	1796	6 088 400
	1380	5 007 744	1560	5 660 928	1470	5 334 336
2020	1770	6 000 300	2097	7 108 830	1934	6 556 260
	1450	5 261 760	1716	6 22 7021	1583	5 744 391
2021	1860	6 305 400	2200	7 458 000	2030	6 881 700
	1522	5 523 034	1800	6 531 840	1661	6 027 437

Stroj č. 2

Výroba: PET lahev 1000 ml-1500 ml (cena 4,56 Kč); 75 dní

PET lahev 2000 ml (4,92 Kč); 150 dní

rok	Varianta					
	Pesimistická		Optimistická		Pravděpodobná	
	Ks/ hod	Kč celkem	Ks/hod	Kč celkem	Ks /hod	Kč celkem
2018	1067	2 919 312	1067	2 919 312	1067	2 919 312
	1000	5 904 000	1000	5 904 000	1000	5 904 000
2019	1227	3 357 072	1387	3 794 832	1307	3 575 952
	1150	6 789 600	1300	7 675 200	1225	7 232 400
2020	1290	3 529 440	1525	4 172 400	1408	3 852 288
	1208	7 132 032	1430	8 442 720	1319	7 787 376
2021	1355	3 707 280	1600	4 377 600	1478	4 043 808
	1270	7 498 080	1500	8 856 000	1385	8 177 040

Celkové roční tržby za oba stroje

rok	varianta		
	Pesimistická	Optimistická	Pravděpodobná
2018 Tržby v Kč	18 147 612	18 147 612	18 147 612
2019 Tržby v Kč	20 869 956	23 592 300	22 231 088
2020 Tržby v Kč	21 923 532	25 950 971	23 940 315
2021 Tržby v Kč	23 033 794	27 223 440	25 129 985

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 5: Kalkulace nákladů

Cena preforem pro PET lahev 100 ml-300 ml, PET lahev 500 ml-750 ml je 1,70 Kč, což je dle dosavadního dodavatele.

Cena preforem pro PET lahev 1000 ml-1500 ml, PET lahev 2000 ml je 3,03 Kč, což je dle dosavadního dodavatele.

rok	Počet kusů za rok stroj č. 1		
	Pesimistická	Optimistická	Pravděpodobná
2018 (v ks)	2400464	2400464	2400464
Náklady v Kč	4080789	4080789	4080789
2019 (v ks)	2760624	3120784	2940704
Náklady v Kč	4693061	5305333	4999197
2020 (v ks)	2899280	3433224	3166704
Náklady v Kč	4928776	5836481	5383397
2021 (v ks)	3045152	3601600	3323376
Náklady v Kč	5176759	6122720	5649739

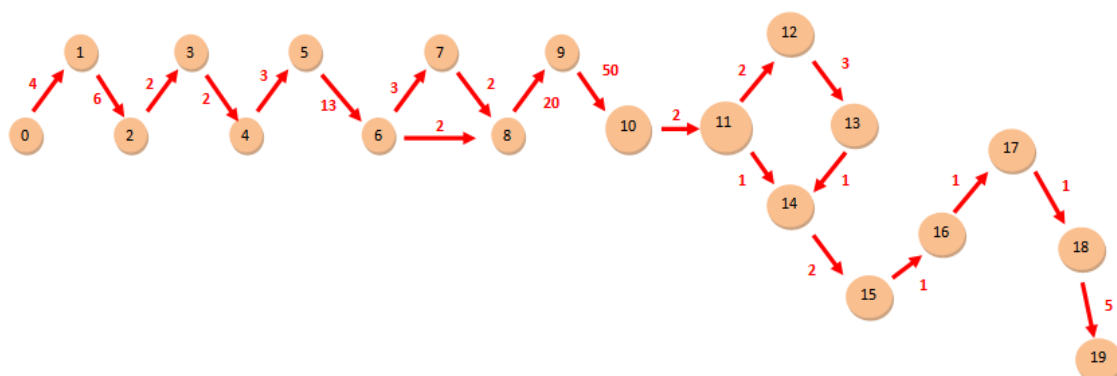
rok	Počet kusů za rok stroj č. 2		
	Pesimistická	Optimistická	Pravděpodobná
2018 (v ks)	1840200	1840200	1840200
Náklady v Kč	5575806	5575806	5575806
2019 (v ks)	2116200	2392200	2254200
Náklady v Kč	6412086	7248366	6830226
2020 (v ks)	2223600	2631000	2427600
Náklady v Kč	6737508	7971930	7355628
2021 (v ks)	2337000	2760000	2548800
Náklady v Kč	7081110	8362800	7722864

Celkové náklady za oba stroje

rok	varianta		
	Pesimistická	Optimistická	Pravděpodobná
2018 Náklady v Kč	9 656 595	9 656 595	9 656 595
2019 Náklady v Kč	11 105 147	12 553 699	11 829 423
2020 Náklady v Kč	11 666 284	13 808 411	12 739 025
2021 Náklady v Kč	12 257 869	14 485 520	13 372 603

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 6: Graf projektu



Zdroj: Vlastní zpracování